BIBLIOTECA DE FILOZOFIE ȘI SOCIOLOGIE

ep

Cătălin Zamfir

PSIHOSOCIOLOGIA ORGANIZĂRII ȘI A CONDUCERII

CAPITOLUL 1

CONSTITUIREA PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZĂRII

1.1. PERSPECTIVA ORGANIZAŢIONALĂ

În reflecţia asupra vieţii sociale există suficient de clar conturate două tipuri de atitudini: una *explicativă* şi alta *constructivă*. Prima îşi propune ca obiectiv explicarea datului social; cea de-a doua, construirea şi transformarea realităţii sociale. Între aceste două tipuri de atitudini a existat o alternanţă permanentă în istoria reflecţiei umane. Gîndirea speculativ-filozofică asupra societăţii a fost dominată de intenţia constructivă: pornindu-se de la valorile şi idealurile de societate, erau schiţate moduri de organizare socială în acord cu acestea. Nefiind fundate pe o cunoaştere ştiinţifică, toate aceste proiecte de organizare a societăţii reşuau invariabil în utopie. Din această neputinţă s-a născut proiectul unei ştiinţe pozitive asupra vieţii societăţii, sociologia, a cărei sarcină era de a explica faptele sociale existente. Dat fiind faptul social *x*, este necesar să căutăm alte fapte sociale (*y*, *z* etc.) care ar putea să-l explice pe primul, constituind cauzele sale, deci explicarea unui fapt social prin alte fapte sociale. Chiar dacă în final exista intenţia utilizării cunoştinţelor obţinute în transformarea şi perfecţionarea vieţii sociale, obiectivul principal care orientează întreg demersul cognitiv era acela al explicaţiei.

O asemenea atitudine, oricît de interesantă ar fi teoretic, este destul de nesatisfăcătoare practic. Atunci cînd este vorba de viaţa sa socială, omul nu se poate mulţumi cu simpla explicaţie. Multă vreme, omul va avea motive pentru a nu se declara complet satisfăcut de organizarea *existentă* a vieţii sale sociale. Cu atît mai mult atitudinea strict explicativă nu poate elimina năzuinţa fierbinte spre ideal. Idealul constituie în fapt alternativa imaginată a realităţii insatisfăcătoare. Indiferent dacă a reuşit sau nu să fie în mod real, omul s-a visat întotdeauna un *organizator* al propriei sale vieţi sociale.

Existenţa puternică a unei activităţi organizatoare a determinat un proces timpuriu de convertire a cunoştinţelor ştiinţifice în modalităţi de acţiune, cu alte cuvinte transformarea ştiinţei explicative într-o ştiinţă aplicativă. Obiectivul ultim al ştiinţelor social-umane încetează a mai fi simpla explicaţie a existentului. Ele aspiră tot mai mult spre găsirea unor noi posibilităţi de *organizare* a vieţii, în acord cu năzuinţele omeneşti, ele devin ştiinţe *organizaţionale*. Fenomenele social-umane sînt *fapte* în sensul cel mai strict al cuvîntului, adică acţiuni. Omul de ştiinţă încetează a se mai afla în faţa unor fenomene exterioare, străine, pe care încearcă să le înţeleagă. El se află în faţa propriei sale vieţi sociale, pe care este interesat s-o organizeze şi s-o orienteze într-un sens convenabil. Faptele sociale sînt propriile noastre fapte. Raţiunea lor de a exista stă nu într-o cauzalitate exterioară, ci într-o funcţionalitate social-umană: în ce măsură satisfac ele necesităţile social-umane. Viaţa social-umană apare ca un sistem complex organizat în vederea realizării necesităţilor social-umane. Iar ştiinţa vieţii social-umane trebuie să fie o ştiinţă a activităţilor social-umane organizate şi orientate în vederea realizării acestor multiple necesităţi.

Ştiinţele social-umane tind să devină tot mai mult *organizaţionale*, să se constituie deci într-o perspectivă organizaţională, din două cauze: în primul rînd, pentru a putea descrie cît mai adecvat propriul lor obiect, caracterizat prin excelenţă de proprietatea organizării, şi, în al doilea rînd, pentru a putea deveni o bază cog-

nitivă satisfăcătoare activității social-umane de organizare. Conectarea științelor social-umane la activitatea socială practică este de natură a forța constituirea lor într-o asemenea perspectivă organizațională. Demersul științific începe să fie dominat de noi concepte, ca funcție, organizare, eficiență, optim etc.

Atenția dată aspectului sistematic, organizat al vieții sociale, întărită și de experiența științelor biologice, a determinat apariția în ultimele decenii a numeroase tentative de constituire a unor teorii ale organizării, mai generale sau mai particulare: teoria generală a sistemelor (L. von Bertalanffy), cibernetica (Wiener), praxiologia (Kotarbinski), știința generală a organizării (A. Bogdanov) etc.

Transferul tot mai insistent al cunoașterii dintr-o perspectivă strict explicativă într-una mai largă, organizațională implică modificări structurale în însăși organizarea științei. Unii oameni de știință consideră chiar că celor două perspective le corespund legi relativ diferite: legile de existență ale obiectului sînt relativ diferite de legile sale de organizare (72) și cu atît mai mult de legile activității asupra obiectului. De aceea teoria organizării nu se identifică cu totalitatea principiilor generale ale științelor particulare.

În măsura în care cunoașterea devine un instrument al activității sociale de organizare, toate sferele ei, atît cunoașterea naturii, cît și cunoașterea societății și a omului, tind către un nou tip de unificare: sistemul de științe ale activității social-umane. Și, evident, științele social-umane dobîndesc aici un rol central.

1.2. TEORIA ORGANIZĂRII SOCIALE

În ultimul timp, un interes special este investit în constituirea unei *teorii generale a organizării sociale*. O asemenea teorie a organizării sociale are ca obiectiv atît explicarea caracterului organizat al vieții social-umane, cît și oferirea unui instrument cognitiv activității sociale. Aici cele două planuri coincid într-un

înalt grad: pe de o parte, teoria organizării sociale are drept obiectiv descrierea vieții sociale în ceea ce are ea mai specific, ca ansamblu organizat de activități social-umane, ele însele sisteme organizate, și, pe de altă parte, ea trebuie să ofere instrumentele cognitive necesare activităților sociale conștiente. Ea poate fi simultan atît o teorie a realității, cît și o teorie a activității, întrucît însăși realitatea socială este activitatea.

În raport cu o teorie generală a organizării, care descrie aspectele abstracte ale tuturor sistemelor organizate indiferent de tipul lor particular, încă de la începuturile gîndirii sociologice sistematice s-a conturat necesitatea constituirii unei teorii speciale a organizării sociale, care să evidențieze specificul sistemelor sociale ca sisteme organizate, calitativ diferite de alte sisteme (fizice, biologice etc.).

Rămîne de discutat care este raportul dintre teoria organizării sociale și celelalte discipline ale științelor sociale. Pe de o parte, după cum am căutat să demonstrăm mai înainte, fiecare disciplină componentă a științelor sociale tinde a se reformula într-o perspectivă organizațională. Pe de altă parte, pe lîngă disciplinele cu grade diferite de întindere care compun științele sociale, a existat o puternică tendință de constituire a unei discipline speciale care să pună în evidență caracteristicile abstracte ale sistemelor sociale organizate. Din acest punct de vedere, sociologia poate fi diferențiată pe trei niveluri generale, care tind să fie distincte în cadrul științei contemporane[1]. La un prim nivel, pe care să-l numim *particular*, se constituie teorii sociologice ale sferelor componente ale vieții sociale: sociologia economică, politică, urbană, a moralei, artei, religiei etc., adică așa-numitele sociologii de ramură. La un al doilea nivel se constituie o teorie sociologică *globală*, care ia în considerare multitudinea sferelor vieții sociale în specificitatea lor, evidențiindu-se relațiile lor structural-funcționale, interdependența lor recipro-

---

[1] Am încercat să tratăm mai pe larg această problemă într-un studiu special (89).

că în cadrul sistemului social complex. Societatea este redată la acest nivel ca un sistem diferențiat atît în complexitatea organizării și funcționării, cît și a dinamicii sale globale. În fine, la un al treilea nivel se constituie o *teorie sociologică abstractă*, care încearcă să surprindă, dincolo de specificitatea sferelor sociale particulare și a diferitelor lor configurații globale, structuri și funcții abstracte, generale vieții social-umane. O asemenea teorie sociologică abstractă, așa cum dealtfel o dovedesc diferitele încercări de elaborare a ei, constituie de fapt o teorie a organizării sociale, adică o teorie a sistemelor sociale, indiferent dacă ele sînt particulare sau globale, dacă sînt economice, artistice, politice etc., adică indiferent de calitatea lor particulară și de gradul lor de complexitate.

Atît sociologia, cît și antropologia socială și culturală au tins în ultimele decenii către constituirea unei asemenea teorii abstracte a organizării sociale, absolut necesară pentru progresul științelor sociale la celelalte niveluri. Situația actuală a unei asemenea teorii este discutată pe larg în studiul amintit mai înainte, așa că nu vom mai insista asupra sa. Necesitatea unei asemenea teorii a organizării sociale nu este dictată numai de considerente teoretice (dezvoltarea științelor sociale pentru a trece într-o nouă fază trebuie să-și însușească o perspectivă organizațională, să se fundeze pe o teorie a organizării sociale), ci și din numeroase și importante considerente practice, mai generale sau mai particulare.

În primul rînd trebuie luat în considerație specificul organizării sociale. Dacă organizarea biologică este oarecum dată, modificările ei fiind foarte lente și, în general, în cadre structurale date, organizarea socială este extrem de labilă. Elementele ei componente se pot modifica structural rapid: pot apărea elemente structural-funcționale noi sau se pot modifica radical cele existente. Din acest motiv, problemele de organizare la nivel social sînt deosebit de acute: este vorba de continua și rapida reorganizare structurală a vieții sociale. Din aceste considerente, în teoria organizării sociale un loc

central îl ocupă teoria deciziei. Peste un anumit nivel, organizarea socială este o problemă de decizie. Problema organizării sociale devine însă în lumea contemporană mai acută ca niciodată. Societatea actuală se află tocmai în momentul dificil de trecere de la modul spontan de organizare și de funcționare la un mod controlat, conștient, bazat pe cunoaștere. În alți termeni, sîntem în faza de trecere de la ultimul mod de organizare socială fundat esențial pe mecanisme spontane (capitalismul) la primul mod de organizare socială fundat predominant pe mecanismele conștiente de conducere (socialismul). Necesitatea unei teorii cît mai elaborate a organizării sociale este din această cauză deosebit de acută în societatea socialistă. Socialismul trebuie într-un timp istoric scurt să elaboreze noi forme de organizare socială, diferite radical de vechile forme. Este semnificativ faptul că în ultimul timp s-a constituit tot mai puternic ideea necesității punerii pe baze științifice a proceselor de conducere socială, cu alte cuvinte conducerea științifică. Într-un anumit sens, știința conducerii sociale înseamnă de fapt știința organizării sociale. A conduce înseamnă a organiza. În orice caz, o conducere științifică trebuie să se fundeze pe o cunoaștere profundă a organizării și a funcționării vieții sociale. Din perspectiva teoriei organizării sociale, conducerea apare ca un element component al sistemelor sociale, avînd un rol esențial în organizarea, funcționarea și transformarea acestora. Subliniind necesitatea dezvoltării științei conducerii în societatea actuală, tovarășul Nicolae Ceaușescu spunea: „Repeziciunea cu care se produc transformările în lume, interdependența tot mai strînsă între diferite fenomene social-politice, economice, tehnico-științifice și culturale conferă științei conducerii un rol fundamental în asigurarea mersului înainte al societății omenești pe calea civilizației și progresului“ (17).

Un alt factor care cere imperios o asemenea teorie îl constituie gradul înalt de complexitate a problemelor pe care societatea contemporană trebuie să le soluționeze. Umanitatea dispune la ora actuală de po-

sibilităţi imense de organizare: mari resurse materiale, instrumente deosebit de perfecţionate de acţiune, cunoştinţe adînci în multe domenii etc. Pentru a formula soluţii organizaţionale satisfăcătoare în condiţiile existenţei unui posibil larg de alegere, sînt necesare cunoştinţe de organizare avansate. Pe de altă parte, gravitatea problemelor, devenite mondiale, cruciale adesea pentru însăşi existenţa speciei umane, cărora societatea contemporană trebuie să le facă faţă ridică de asemenea exigenţa faţă de soluţiile organizaţionale alese.

Dacă instrumentele disponibile activităţii social-umane şi-au sporit substanţial complexitatea şi eficienţa, formele de organizare au rămas sensibil în urmă. La ora actuală se poate vorbi de un decalaj substanţial între instrumente (posibilităţi instrumentale de acţiune) şi formele sau modalităţile de organizare a activităţilor. Acest decalaj împiedică în mare măsură perfecţionarea vieţii sociale, cerînd imperios o rapidă dezvoltare a ştiinţelor organizării. Accentul pus de societatea contemporană pe eficienţa activităţilor, nu numai a celor economice, ci a tuturor activităţilor social-umane, scoate şi mai mult în evidenţă rămînerea în urmă a formelor de organizare. În foarte multe cazuri, scăderi sau plusuri de eficienţă nu provin în primul rînd din posibilităţile instrumentale, ci din formele de organizare folosite. Perfecţionarea organizării poate duce în momentul de faţă la creşteri spectaculoase ale eficienţei.

Ritmul rapid de dezvoltare al societăţii contemporane exclude mecanismele tradiţionale de cristalizare lentă, spontană, prin numeroase încercări şi tatonări, a formelor organizaţionale. Este tot mai necesară existenţa unor procedee sigure de proiectare şi într-un timp cît mai scurt a soluţiilor organizaţionale complexe, cu un înalt grad de adecvare.

În fine, un ultim factor care a avut o contribuţie decisivă la constituirea teoriei organizării sociale contemporane îl reprezintă procesul pe care unii chiar l-au numit drept „explozie organizaţională" sau „revoluţie organizaţională", declanşat în unele ţări în secolul al XIX-lea şi generalizat în secolul al XX-lea. Societatea

contemporană a fost invadată de organizații. Cunoscutul specialist francez în teoria organizării sociale, Crozier, se exprima în următorul fel: „Succesele marilor organizații constituie una dintre caracteristicele esențiale, dacă nu caracteristica fundamentală, a societăților moderne; omul modern nu poate acționa decît prin și în cadrul marilor organizații" (54—V). March și Simon apreciau că în societatea noastră singurele grupuri importante al căror comportament nu este esențial legat de organizații sînt copiii de vîrstă foarte mică și gospodinele (54—2). Revoluția industrială, prin dezvoltarea unor instrumente din ce în ce mai perfecționate și mai eficente, a determinat o rapidă sporire a diviziuni muncii și deci a importanței modalităților de organizare a ei. După cum remarca B. M. Gross, „revoluția industrială nu poate fi înțeleasă numai în termenii schimbărilor strict științifice și tehnologice. Știința și tehnologia au devenit capabile să schimbe fața lumii numai prin folosirea organizațiilor" (37—31). Organizațiile s-au dezvoltat, și-au perfecționat și complicat extrem de mult structura. Și, totuși, se pare că sîntem abia la începutul acestui proces. Un autor aprecia că organizațiile existente sînt, din punctul de vedere al organizării lor, sisteme încă destul de primitive. Dacă am face o corespondență cu organizarea biologică, ele ar fi comparabile mai mult cu nivelul atins de rîmă decît cu cel al maimuței. Dezvoltarea și complicarea rapidă a organizațiilor au creat o mulțime de probleme extrem de dificile de organizare, rezolvabile doar cu instrumente științifice deosebit de puternice. Creșterea organizațiilor le-a mărit enorm fragilitatea, a creat imposibilitatea menținerii formelor tradiționale, valabile doar la nivelul unor organizații suficient de simple și reduse ca dimensiuni. Rezolvarea dificultăților de care organizațiile moderne se izbesc nu mai poate fi realizată cu instrumentele intelectuale existente la nivelul experienței practice a oamenilor. Ea cere cunoștințe tot mai profunde și complicate pentru proiectarea unor forme de organizare radical diferite de cele tradiționale.

1.3. CE ESTE UN SISTEM SOCIAL-UMAN?

Societatea este un complex de activități social-umane[1]. Fiecare activitate, indiferent de gradul său de complexitate, formează un *sistem organizat*. Proprietatea organizării trebuie înțeleasă într-un sens foarte general. Se poate spune că o activitate oarecare este organizată pentru motivul că elementele sale componente (acțiuni umane instrumentale) sînt *constituite* și *dispuse* în așa fel, încît să satisfacă una sau mai multe funcții (să realizeze anumite finalități). Activitatea de a scrie o carte va fi compusă dintr-o mulțime de activități mai simple (consultarea unei bibliografii, realizarea unor experimente, reflecția asupra faptelor, redactarea etc.), constituite și dispuse în așa fel încît rezultatul final să fie cartea. Pregătirea pentru o profesiune, învățarea unei limbi străine, tratarea unei boli etc. sînt toate sisteme de activități organizate, individuale sau colective. Același lucru se poate spune și despre activitatea unei întreprinderi, a unui partid politic, a unui institut de învățămînt superior etc.

Un asemenea sistem se poate referi fie la o activitate socială propriu-zisă, fie la o activitate individuală. Deși distincția este relativă, ea este totuși necesară. Folosim termenii activitate social-umană sau sistem social-uman tocmai pentru a indica o asemenea aplicare posibilă mai generală a tezelor enunțate, deși analiza are loc în general pe cazul sistemelor activităților sociale, al organizațiilor în mod special.

Pentru a descrie suficient de exact o activitate din perspectiva organizațională este necesară determinarea a două serii de elemente: a) *funcțiile sau finalitățile* în jurul cărora este constituită respectiva activitate și b) *modul de organizare*, adică mulțimea elementelor-tip și a relațiilor dintre ele, care formează prin combinarea lor sistemul respectivei activități și al căror rezultat fi-

---

[1] De ce considerăm „activitatea" ca un termen adecvat pentru a desemna un sistem social-uman organizat indiferent de gradul său de complexitate, ca și conținutul acestui termen, este analizat pe larg în alte lucrări (77)

nal este realizarea unei anumite funcții. Reținerea numai a unuia dintre aceste aspecte nu constituie o descriere satisfăcătoare. În acest sens, funcționalismului (Malinowski de exemplu) i s-a imputat faptul că reținerea numai a funcțiilor pe care diferite instituții sociale le realizează nu explică de ce una și aceeași funcție este satisfăcută de sisteme foarte diferit organizate. Și, invers, încercarea de a reține numai modul de organizare a diferitelor sisteme rămîne la un nivel pur descriptiv dacă nu se merge mai departe, evidențiindu-se variatele funcții pe care le realizează respectivul sistem. Una dintre marile dificultăți ale teoriei organizării sociale a constituit-o tocmai lipsa unui model teoretic care să facă posibilă considerarea simultană și unitară atît a funcțiilor, cît și a modurilor de organizare.

1.4. SISTEME SOCIAL-UMANE ȘI ORGANIZAȚII

Dacă comparăm următoarele serii de sisteme de activități social-umane: viața de familie, citirea unei cărți sau o petrecere, pe de o parte, și o întreprindere economică, un partid politic sau o școală, pe de altă parte, intuitiv ele ne apar ca foarte deosebite. Ultimul tip de sisteme are și o denumire specială: *organizație*. Organizația este deci un tip particular de sistem social-uman organizat. Și, datorită importanței organizațiilor pentru viața socială contemporană, ele au intrat deja în centrul preocupărilor de cunoaștere, constituind obiectul unei discipline complexe, care a cunoscut o rapidă dezvoltare în ultimele decenii: *știința* sau *teoria organizațiilor*. Dacă teoria organizării sociale se ocupă de toate sistemele sociale organizate, teoria organizațiilor se ocupă doar de un tip de sisteme sociale, de organizații.

Spre deosebire de celelalte sisteme social-umane organizate, organizațiile s-au bucurat de o atenție cu totul deosebită din partea cercetătorilor. Acest fapt face ca teoria organizațiilor să fie la ora actuală mult mai elaborată decît teoria mai generală a organizării sociale.

O organizaţie se distinge de celelalte tipuri de sisteme sociale organizate prin următoarele caracteristici: 1) la organizaţii participă un număr suficient de mare de indivizi, încît diferitele secvenţe ale activităţii să fie realizate de indivizi diferiţi (diviziunea muncii); 2) activitatea însăşi să fie suficient de diferenţiată funcţional încît participanţii să aibă poziţii şi funcţii diferite de realizat, poziţii şi funcţii suficient de clar formulate (formalizate, instituţionalizate) într-un sistem cît mai coerent de statute şi roluri; 3) activitatea să fie orientată în mod explicit în sensul realizării unui scop, a unui obiectiv sau finalităţi; 4) în fine, să existe suficient de diferenţiat un subsistem cu funcţia de organizare, conducere şi coordonare a întregii activităţi. Pentru ca un sistem de activitate să fie o organizaţie trebuie să îndeplinească toate aceste patru condiţii. Dacă, de exemplu, la o activitate participă doar un singur individ, ea poate să fie deosebit de complexă sub aspectul diferenţierii funcţionale, poate avea finalităţi clar formulate, poate exista o subactivitate specializată şi diferenţiată de organizare, conducere şi coordonare, fără însă a fi o organizaţie: activitatea de cercetare a unui om de ştiinţă, de pildă. Dacă activitatea este nediferenţiată (toţi participanţii fac acelaşi lucru), ea nu constituie de asemenea o organizaţie. Afirmaţia este valabilă şi în ceea ce priveşte ultimele două condiţii. Toate celelalte aspecte specifice ale organizaţiilor decurg din acestea. Se poate spune deci, în concluzie, că *o organizaţie este acel sistem de activitate organizat în jurul unei finalităţi explicit formulate, suficient de diferenţiată funcţional, conţinînd un subsistem diferenţiat cu funcţii de organizare, conducere şi coordonare, antrenînd un număr suficient de mare de indivizi.*

1.5. FACTORII DETERMINANŢI AI ORGANIZĂRII

Problema care se pune acum este următoarea: care sînt factorii care determină modul de organizare al unui sistem social-uman oarecare. Se pot formula două categorii de factori în această privinţă:

1) *cerinţele funcţionale* în spaţiul cărora se constituie respectivul sistem. Orice sistem social-uman, în calitatea sa de subsistem al sistemului social global, îndeplineşte în cadrul acestuia o serie de funcţii. Şi aceste funcţii pot fi divizate în două categorii: *funcţiile finale,* adică funcţiile pentru realizarea cărora a fost constituit sistemul respectiv (finalităţile sistemului). Sistemele productive economice furnizează bunuri materiale şi mijloace economice; sistemele de cercetare ştiinţifică produc cunoaştere; activităţile artistice produc artă; sistemele medicale produc „sănătate"; sistemul de conducere al unei activităţi particulare sau al societăţii în ansamblu produce „conducere"; *funcţii laterale,* adică semnificaţiile funcţionale ale sistemului pentru sistemele cu care se întretaie, cu alte cuvinte adaptarea sa la contextul social din care face parte. O întreprindere are ca funcţie finală producerea unor bunuri. Ea are însă şi o mulţime de funcţii laterale pentru sistemele cu care se întretaie: pentru sistemele personale, pentru comunitate etc. Astfel o întreprindere nu exportă în mediul său numai produsul pentru care a fost constituită, ci şi alte produse secundare, rezultate din activitatea sa: reziduuri materiale, satisfacţie sau insatisfacţie pentru participanţi, mijloace de trai pentru aceştia şi pentru familiile lor şi prin aceasta pentru întreaga comunitate în care este amplasată etc. Unele asemenea „produse" sînt pozitive, altele sînt negative (poluarea de exemplu). Din această cauză, mediul social impune fiecărui sistem cerinţele sale funcţionale, care apar în raport cu funcţiile finale ale respectivului sistem drept constrîngeri laterale, structurale. Funcţiile laterale nu sînt constitutive pentru sistem. Dacă revenim la exemplul întreprinderii, este clar că ea nu este constituită pentru a asigura mijloace de trai unei comunităţi decît în cazuri excepţionale, ci pentru că există o necesitate de produse de un anumit tip. Dar pentru a decide amplasarea ei trebuie să se ţină seama şi de această funcţionare laterală. Un exemplu foarte clar pentru luarea în consideraţie a unei asemenea funcţionări laterale îl constituie preocuparea P.C.R. pentru dezvoltarea industrială a tuturor judeţelor, ţinîndu-se seama de consecinţele laterale pozitive

ale industrializării: formarea și dezvoltarea clasei muncitoare, sursele de mijloace de trai, urbanizare etc. Cerințele funcționale finale și cele laterale formează ceea ce poate fi numit *spațiul funcțional* al respectivului sistem. Determinarea spațiului funcțional în care se organizează fiecare sistem social-uman nu este însă suficientă pentru explicarea modului său de organizare. Pentru aceasta trebuie să se ia în considerare o a doua categorie de factori:

2) *posibilitățile existente de acțiune* în vederea realizării funcțiilor. Aceste posibilități pot fi divizate în patru categorii:

a) *posibilități umane de acțiune;* sistemele social-umane se realizează prin activitatea indivizilor umani. Aceștia sînt elementele active fundamentale ale oricărui sistem social-uman. Modul de organizare a sistemului va depinde deci într-o mare măsură de posibilitățile de acțiune ale indivizilor umani: biologice, fizice, psihice, sociale etc.;

b) *instrumente materiale existente;* activitatea umană este o activitate instrumentală. Cu ajutorul instrumentelor, omul și-a putut lărgi imens posibilitățile sale de acțiune. În principiu, construind instrumente adecvate, omul poate să realizeze orice;

c) *cunoștințe;* pentru a se putea constitui o activitate este nevoie de foarte variate cunoștințe despre finalitățile de realizat, despre instrumentele utilizabile (existente sau posibil de creat), despre oamenii care participă la respectiva activitate, despre mediul social în care ea se constituie. Toate sferele cunoașterii, atît științele naturii, cît și științele omului și societății, sînt angrenate în organizarea sistemelor social-umane. Cu ajutorul instrumentelor cognitive de care se dispune la un moment dat, sînt „decupate" din posibilitățile existente de organizare modalitățile adecvate;

d) *resurse;* pentru organizarea unui sistem particular de activitate nu este suficient doar să se inventarieze posibilitățile abstracte de acțiune existente, ci este necesar să se analizeze și resursele disponibile. Societatea dispune la un moment dat de o cantitate limitată de resurse utilizabile: resurse umane, energetice, instrumen-

tale, economice etc. Conform unei ierarhii de priorități, aceste resurse sînt împărțite între diferitele sisteme componente. Intervine aici ca factor restrictiv „costul" activității. Cînd vorbim de posibilitățile de organizare, trebuie să avem deci în vedere întotdeauna posibilitățile disponibile la un moment dat, adică mijloacele pe care societatea este dispusă să le pună la dispoziția unui sistem component. Același lucru este valabil nu numai pentru utilizarea mijloacelor existente, ci și pentru crearea unor noi mijloace. De regulă, și costul cercetării este restrictiv; și, de asemenea, al creării de noi instrumente.

Pentru desemnarea acestor posibilități de acțiune am sugerat într-o altă lucrare termenul de *posibil comportamental-instrumental* (85).

Factorii determinanți ai organizării unui sistem social-uman pot fi rezumați în următoarea schemă:

1) funcții finale } = spațiul funcțional
2) funcții laterale }
3) posibil comportamental-instrumental
   — posibilități umane
   — posibilități instrumentale
   — posibilități cognitive
   — resurse

După cum se vede cu ușurință din această schemă din cadrul posibilului instrumental-comportamental, elementul cel mai mobil și deci determinant în ultimă instanță pentru întregul mod de organizare îl constituie instrumentele materiale existente. Și, cu cît aceste instrumente devin mai complexe și mai eficace, cu atît rolul lor sporește. Această idee a fost enunțată pentru prima oară pe larg de către Marx. Atît pentru organizarea activității de producție, cît și pentru organizarea întregii vieți sociale, forțele de producție (în termenii mai generali folosiți aici, posibil comportamental-instrumental) au un loc determinant. Și în cadrul acestora rolul cel mai important îl au uneltele de muncă, instrumentele materiale ale muncii. Instrumentele materiale sînt responsabile nu numai de posibilitățile abstracte de activitate, ci și de resurse. Ele constituie factorul determinant al activității sociale și deci al resurselor disponi-

bile ale societății. Rolul tehnologiei pentru modul de organizare al sistemului social-uman, pus în evidență de Marx, a devenit în prezent unanim acceptat (37—36).

Dacă instrumentele materiale folosite în activitățile social-umane au cunoscut încă de timpuriu o dezvoltare rapidă, stimulînd și fiind stimulate de dezvoltarea științelor naturii, nu același lucru se poate spune și despre folosirea resurselor sociale și umane. Omul are un rol fundamental în orice sistem social. El este sursa primă a tuturor activităților. Toate activitățile sociale sînt activități umane instrumentale. Sistemele social-umane nu sînt compuse din lucruri, ci din acțiuni, din activități. Din această cauză, folosirea activității umane este o problemă de primă importanță. În această privință însă, abia în ultimul timp s-au constituit preocupări mai susținute. De aceea teoria organizării sociale trebuie să cuprindă, pe lîngă o cunoaștere a însușirilor materiale, fizice ale instrumentelor puse în mișcare, și o profundă cunoaștere a proprietăților unităților umane și sociale care intră în acțiune. *Psihosociologia organizării* se ocupă tocmai cu aceste aspecte psihologice și sociologice antrenate în cadrul oricărui sistem organizat. În această lucrare vor fi expuse cîteva dintre tezele cele mai importante la ora actuală ale psihosociologiei organizării.

Factorul uman este un factor asupra căruia se poate acționa mult mai dificil decît asupra celui instrumental-material. O mașină, sau un instrument pot fi făcute după nevoile de activitate. Omul nu poate fi însă decît în destul de mică măsură modelat după cerințele unei activități particulare. El este un produs al naturii și al societății, funcționînd mai mult ca *dat* pentru fiecare sistem particular de activitate. Omul se poate transforma mult mai dificil și între limite biologice destul de precise. Ca ființă socială, el poate să fie modificat într-o mai mare măsură, însă nu atît la nivelul unui microsistem, ci doar ca rezultat al modificării societății în ansamblul ei. Neputînd fi înlocuit și nici modelat, decît într-o anumită măsură, după necesități, omul trebuie

considerat mai mult ca un dat pentru fiecare sistem social particular. Mai mult, omul nu poate fi tratat ca un simplu mijloc, ci, așa cum a revendicat întotdeauna, el constituie un scop în sine, după expresia lui Kant. În orice caz, în sistemul valoric-normativ al societății contemporane, omul tinde să ocupe o poziție centrală. El ocupă însă o situație specifică: este și scop, și mijloc pentru realizarea acestuia. Această situație impune importante limite în utilizarea factorului uman. Rolul cunoașterii în această privință este deosebit. Ea trebuie să indice modurile de folosire a resurselor social-umane.

1.6. PROBLEMELE PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZĂRII

Psihosociologia organizării reprezintă unul dintre instrumentele cognitive principale ale activității de organizare socială. O conducere socială științifică trebuie să se sprijine pe o cunoaștere adîncă a aspectelor sociale și psihologice implicate în activitățile sociale organizate. Cunoașterea acestor aspecte psihice și sociale poate fi divizată în trei mari domenii problematice:

a) determinarea cît mai exactă a cerințelor funcționale ale sistemului social (a necesităților sociale și umane) pe care trebuie să le satisfacă activitățile social-umane. Cu alte cuvinte, este nevoie de o diagnosticare cît mai adecvată a necesităților și stabilirea pe această bază a unei scări de priorități. De exemplu, pentru realizarea unei activități productive eficiente, prima cerință este aceea a cunoașterii necesităților social-umane în ceea ce privește respectivele produse, deci cerințele pieței. Determinarea cerințelor potențiale pentru diferite produse reprezintă unul dintre punctele majore ale programului de organizare științifică a activității productive. Problemele sînt mai complicate atunci cînd este vorba de necesitățile de alt ordin: necesitățile culturale, necesitățile de formare profesională etc.;

b) determinarea procesului tehnologic prin care sînt realizate finalitățile diferitelor activități social-umane. Pornind de la necesitățile sociale care trebuie satisfăcute, sînt formulate în termeni concreți (operaționali) obiectivele de realizat ale respectivei activități, *produsele* ei. După ce s-a stabilit ce anume trebuie produs, trebuie determinat cum să fie produs, adică procesul tehnologic al producției propriu-zise. Determinarea procesului tehnologic variază de la activitate la activitate. Pentru activitățile de tip industrial, procesul tehnologic va angrena în primul rînd cunoștințe fizice, chimice și biologice. Activitățile care creează „produse" sociale și psihologice angrenează o proporție mare de cunoștințe sociale și psihologice. De exemplu, organizațiile politice, organizațiile de învățămînt, organizațiile de răspîndire a culturii etc. au toate un proces tehnologic mai ales, de natură psihosocială;

c) determinarea proceselor psihosociale care au loc în cadrul oricărei activități organizate: participarea indivizilor și a grupurilor sociale la activitățile sociale, motivarea participării și a performanței, relațiile psihosociale dintre indivizi și grupuri în cadrul activităților colective, problemele „netehnice" ale conducerii etc.

Psihosociologia organizării se ocupă în mod special de primul și de ultimul domeniu problematic, adică de aspectele generale ale diagnosticării necesităților social-umane care urmează a fi satisfăcute prin intermediul activităților organizate și de procesele psihosociale care caracterizează orice activitate organizată. Ea se ocupă, desigur, și de aspectele psihosociale ale oricărui proces tehnologic și, evident, de procesele tehnologice care utilizează instrumente psihice și sociale.

Există și alte discipline social-umane care se ocupă de activitățile organizate, intrînd în compoziția teoriei organizării: anatomia și fiziologia umană, medicina, științele juridice și administrative, științele economice etc. Psihosociologia organizațională se ocupă numai de procesele generale psihologice și sociale care caracterizează activitățile organizate.

1.7. CONSTITUIREA PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZĂRII

Desigur că la ora acutală încă nu se poate vorbi despre psihosociologia organizării ca despre o disciplină deja constituită. Ea se află abia în curs de constituire, beneficiind de contribuția a numeroase alte discipline. De aceea aici nu pot fi prezentate decît cîteva dintre numeroasele teme mai elaborate din cîmpul său, punînd în evidență locurile mai frecventate sau care, deși mai puțin elaborate, tind să prezinte un interes deosebit. Pînă în momentul de față, la elaborarea sa cel mai mult au contribuit sociologia, antropologia culturală și teoria organizațiilor. Psihologia și psihologia socială au contribuit și ele în mod substanțial, în special prin intermediul utilizării lor la cercetările întreprinse în cadrul teoriei organizației.

Pentru a putea să ne dăm seama de etapa în care psihosociologia organizației se află la ora actuală, este necesară o sumară trecere în revistă a principalelor contribuții și momente ale dezvoltării sale.

1. *Faza inițială preștiințifică.* Oamenii au avut, se pare, încă de la începutul istoriei lor preocupări legate de organizarea, coordonarea și conducerea vieții lor sociale în general, a diferitelor activități social-umane în particular. Preocupări mai sistematice în această privință au apărut însă odată cu trecerea omenirii de la comuna primitivă la sclavagism. În acest moment, problemele de organizare socială au devenit mai complexe, instabilitatea formelor sociale mai mare și ritmul schimbării sociale mai rapid. Încă din cele mai vechi scrieri ale omenirii apar preocupări de acest gen, în special sub forma *sfaturilor date conducătorilor.* Lucrările filozofice din China antică, din India *(Mahabharata)*, din Egipt, din Orientul Mijlociu *(Vechiul testament)* etc. sînt pline de asemenea sfaturi. B. N. Gross desprinde din asemenea scrieri următoarele recomandări esențiale date conducătorilor: să fie înțelept, să fie bun, să fie curajos, să știe să accepte compromisul, să fie lipsit de scrupule, să fie bine sfătuit (37—V).

Iată cum apare imaginea bunului conducător în celebra scriere chineză *Tao-Te-King:*

„Cel mai bun militar nu este milităros;
Cel mai bun luptător nu este crud;
Cel mai bun cuceritor nu ia parte la război;
Cel mai bun conducător al oamenilor se ține pe el însăși mai prejos decît ei;
Aceasta este numită virtutea neafirmării;
Aceasta este numită abilitatea de a folosi oamenii;

. . . .

Marele conducător — poporul nu-i sesizează existența;
Conducătorul mai puțin bun — poporul îl critică sau îl laudă;
Unul și mai puțin bun oamenii se tem de el;
Unul și mai puțin bun oamenii îl disprețuiesc".

Desigur că toate aceste sfaturi, împreună cu multe altele, alcătuiau ceea ce s-ar putea numi o înțelepciune, iar nicidecum o știință a conducerii și a organizării. Ea era compusă din reguli și recomandări practice, verificate printr-o îndelungată experiență, reflectînd problemele concrete pe care omenirea trebuie să le rezolve la un moment dat sau pur și simplu modele ideale, considerate ca bune și de dorit. Însăși activitatea de conducere și de organizare socială era considerată a fi mai mult o artă și mai puțin o știință. Ea se realiza în forme constituite tradițional, angrenînd o înțelepciune practică. Tradiția, experiența și talentul constituiau unicele surse de formare a sa. Pînă nu demult, toate cărțile destinate pregătirii conducătorilor de întreprinderi, de exemplu, constituiau o sumă de sfaturi practice, acumulate de-a lungul experienței individuale.

Nu sînt decît cîteva decenii de cînd și în domeniul învățării conducerii sociale au început să apară tot mai mult, pe lîngă clasicele sfaturi, și teorii ale organizării și conducerii, procedee de acțiune bazate nu pe experiență, ci pe cunoașterea științifică. În prezent, tot mai multe lucrări adresate conducătorilor la toate nivelurile societății, sînt lucrări științifice. Tot mai mult, activitatea de organizare și de conducere socială încetează de a mai fi o artă, devenind o știință.

2. *Contribuția sociologiei.* În calitatea sa de știință a societății, sociologia a trebuit, în mod explicit sau implicit, să-și pună problema modului de organizare a societății, atît a sistemului social global, cît și a principiilor abstracte ale organizării sociale, adică la nivelul sociologiei globale și al sociologiei abstracte.

a) O contribuție substanțială la constituirea unei psihosociologii a organizării se datorează lui Marx. Contribuția sa majoră se plasează în domeniul teoriei societății globale. Aici el a pus bazele unui sistem teoretic științific care descrie organizarea sistemului social global. Teza sa fundamentală constă în exigența considerării nu a unei societăți abstracte, ci a unor tipuri concrete de organizare a sistemelor sociale globale, corespunzătoare diferitelor etape ale evoluției istorice a societății. Specificul fiecărui tip de organizare socială (formațiune socială) este dat de specificul organizării activității productive (de modul de producție). Fiecare subsistem component al vieții sociale (politic, juridic, moral, religios etc.) îndeplinește o serie de funcții complexe în cadrul sistemului social global. Spre deosebire de teoria lui Parsons, în care fiecărui subsistem îi sînt atribuite o serie de funcții abstracte, valabile în orice societate și de aceea destul de sărace și simplificate, Marx determină pentru principalele activități componente ale sistemului social global funcții concrete în raport cu tipul de organizare socială. Așa, de exemplu, pentru activitatea politică, variatele tipuri de organizări sociale pun cerințe diferite. În orînduirile fundate pe clase sociale antagonice, activitatea politică va promova interesele sociale globale ale claselor în luptă. Mai concret, în capitalism, de exemplu, activitatea politică va fi scindată în principal în două activități antagonice: activitatea politică a burgheziei și activitatea politică a clasei muncitoare. Determinarea funcțiilor particulare pe care fiecare activitate socială trebuie să le înfăptuiască în cadrul tipului dat de organizarea socială face posibilă și explicarea modului de organizare al activității respective.

Partidele politice, în calitatea lor de organizații, apar în cadrul teoriei sociologice marxiste ca îndeplinind

funcţia de promovare în plan politic a intereselor economice şi sociale ale anumitor clase şi grupuri sociale. O analiză deosebit de amănunţită o întreprinde Marx în ceea ce priveşte funcţiile pe care le au de îndeplinit organizaţiile economice în diferite tipuri de organizare socială, în capitalism în mod special. O determinare suficient de exactă a funcţiilor activităţilor sociale componente ale sistemului social global nu poate fi realizată decît pe baza unei teorii sociologice globale.

O altă contribuţie de mare însemnătate adusă de Marx la teoria organizării sociale constă în analiza pentru prima oară a relaţiei dintre tehnologie şi modul de organizare al vieţii sociale. El pune în evidenţă faptul că modul de organizare al societăţii depinde în ultimă instanţă de nivelul de dezvoltare al posibilităţilor instrumentale de activitate (tehnologiei) în general, de nivelul forţelor de producţie în particular. Această relaţie clarifică multe aspecte complicate ale organizării sociale şi ale dinamicii sale.

Descrierea tipurilor de organizare socială face posibilă determinarea nu numai a funcţiilor şi a modurilor de organizare a diferitelor subsisteme sociale, ci şi a unor importante caracteristici ale proceselor psihologice. Elaborînd o teorie sociologică globală, Marx a oferit un instrument deosebit de preţios de determinare a influenţei puternice pe care structura societăţii globale o are asupra orientării proceselor psihice şi psihosociale. În primul rînd, el a evidenţiat mecanismul de formare a intereselor economice şi sociale atît ale claselor şi grupelor sociale, cît şi ale indivizilor care le compun. De asemenea, pe această bază au devenit explicabile şi predictibile atitudinile indivizilor faţă de diferitele activităţi organizate. Astfel, analiza organizării societăţii capitaliste a permis lui Marx să descrie profund şi orientarea generală a atitudinii burghezului şi a proletarului faţă de activitatea productivă, tipul de participare specific fiecăruia la această activitate, în funcţie de poziţia sa socială şi de interesele sale obiectiv determinate. Predicţia noului mod de organizare socialist a dat lui Marx posibilitatea de a determina şi orientarea generală a

atitudinilor și a tipului de participare la activitatea productivă a clasei muncitoare în aceste noi condiții sociale. Desigur, Marx nu a făcut nici psihologie și nici psihologie socială. Pornind însă de la modul general de organizare al societății, el a putut determina riguros influența pe care acesta o are asupra proceselor psihologice. El a oferit o puternică schemă explicativă a determinării proceselor psihice de către factorii sociali structurali. Deși Marx nu a dezvoltat o teorie sociologică abstractă, o teorie a mecanismelor abstracte de organizare și de funcționare a societății, în teoria sa există implicații deosebit de interesante pentru o asemenea teorie. Unele dintre acestea am încercat să le punem în evidență în alt studiu (89).

b) Contribuția sociologiei dezvoltate în limitele societății burgheze la constituirea teoriei organizării sociale. Așa cum prevăzuse Marx, datorită limitelor istorice ale societății capitaliste, teoriile sociologice care nu depășesc cadrul acestei societăți nu au putut să producă o imagine teoretică suficient de coerentă și de completă asupra modului de organizare al societății globale. Cele mai multe încercări s-au făcut la nivelul unei teorii abstracte a societății. Deși, așa cum se constată aproape în unanimitate la ora actuală, aceste teorii nu sînt în ansamblul lor satisfăcătoare, ele au adus totuși unele contribuții importante la dezvoltarea cunoașterii în acest domeniu. De remarcat faptul că, în general, ele tind să pună accentul pe aspectul organizațional, pe modurile abstracte de organizare și de funcționare a societății. Nu întîmplător teoria sociologică este dominată în prezent de tendințele structuraliste și funcționaliste (Parsons, Merton etc.).

3. *Contribuția teoriei organizațiilor.* O contribuție deosebit de importantă la constituirea unei teorii generale a organizării sociale a adus-o o disciplină mai particulară: teoria organizațiilor. Această disciplină și-a concentrat atenția asupra unui tip special de realitate socială, organizațiile, la nivelul căruia gradul de orgnizare este cel mai înalt. Din această cauză, de la început ea și-a însușit o perspectivă organizațională. Teoria organi-

zațiilor a apărut în cadrul societății capitaliste dintr-o serie de necesități practice acute.

Organizațiile au căpătat o importanță deosebită abia în secolul nostru, deși ele au apărut încă de timpuriu. Primele activități sociale care au început să prezinte aspectul unor organizații au fost activitățile politice. Un grad destul de înalt de organizare l-au prezentat însă organizațiile militare și mai apoi cele religioase. Producția, mai puțin divizată funcțional, era realizată, chiar pînă pe la începutul secolului al XIX-lea, mai mult de către indivizi izolați sau de grupuri mici de indivizi, legați între ei prin relații destul de laxe. În afară de activitățile ocazionale pentru realizarea marilor construcții, producția nu oferea o bază propice pentru constituirea unor organizații în adevăratul sens al cuvîntului. Activitatea slab divizată se caracteriza prin forme simple de organizare. Dezvoltarea industriei în secolul trecut și mai ales în secolul nostru a generat apariția unor organizații complexe. Din cauza importanței activității economice în lumea modernă (atît în societatea capitalistă, cît și în cea socialistă), este explicabil de ce teoria organizației s-a dezvoltat de la început în special în legătură cu organizațiile economice. Celelalte tipuri de organizații ale societății burgheze contemporane, mai puțin supuse concurenței și deci puternicei exigențe de sporire continuă a eficienței, implicînd de asemenea și importante elemente ideologice corespunzătoare care favorizează mai curînd un climat de mistificare decît de cunoaștere, au intrat mai puțin în atenția cercetătorilor. De la început a fost însă evident faptul că problemele puse de organizațiile economice sînt în mare măsură probleme valabile pentru toate tipurile de organizații. Aceasta a făcut ca o parte apreciabilă din aceste cercetări și din rezultatele lor să fie expuse sub semnul unei valabilități mai generale, constituindu-se astfel, pe lîngă o teorie specială a organizațiilor industriale care cuprinde aspectele specifice acestora, și o teorie generală a organizațiilor.

Intervenția psihologilor și a sociologilor în analiza organizațiilor a fost și ea una dintre cauzele esențiale pentru care încă de la început teoria a tins să se for-

muleze în termeni mai generali. Psihologii şi sociologii au fost interesaţi în organizaţiile industriale nu de aspectele tehnice care le dau specificul, ci de aspectele psihice şi sociale, care sînt mai generale, comune pentru toate tipurile de organizaţii. Psihologia şi sociologia veneau ele însele cu un limbaj general, abstract, iar numeroasele cercetări experimentale, cele de laborator în special, au avut loc cel mai adesea pe modele de situaţii simplificate, schematice, avînd o valabilitate generală. O altă cauză o constituie trecerea de la problemele de organizare a muncii productive (tehnice) la analiza activităţilor care organizează şi deservesc producţia: conducere, administraţie etc., la nivelul cărora aspectele comune sînt mai marcate.

Teoria organizaţiei are o însemnătate deosebită pentru constituirea teoriei organizării sociale nu numai prin faptul că analizează pe larg un important tip de sistem social organizat, ci şi prin aceea că în mare măsură ea face legătura cu alte discipline social-umane. Interesul suscitat de organizaţii a stimulat şi dezvoltarea sociologiei, a psihologiei sociale şi a psihologiei generale în direcţia descrierii comportamentului social-uman organizaţional. Teoria organizaţiilor a constituit un cadru deosebit de stimulativ pentru aplicarea la organizaţii a instrumentelor ştiinţelor social-umane, le-a forţat dezvoltarea pentru a putea explica astfel de probleme, pregătindu-le prin aceasta pentru a contribui la analiza organizării sociale în general. Teoria organizaţiei constituie din toate aceste motive partea cea mai elaborată a unei teorii generale a organizaţiei sociale.

Deoarece teoria organizaţiilor a fost dezvoltată cu precădere în cadrul societăţii burgheze, ea prezintă, pe lîngă contribuţii importante, şi limite ideologice fundamentale, care vor fi analizate mai tîrziu. În ţările socialiste, datorită unui complex de condiţii, preocupările în domeniul teoriei organizaţiei sînt de dată recentă. În primele momente ale sale, socialismul a avut de rezolvat o serie de probleme sociale mari, de ordin macrostructural. Treptat, pe măsura rezolvării acestor probleme sociale majore, în atenţie a început să pătrundă tot mai mult necesitatea unei organizări tot mai fine

la toate nivelurile vieții sociale. Lipsa de tradiții în aceste discipline a accentuat această relativă rămînere în urmă. De aceea nu este întîmplător faptul că documentele de partid și de stat din ultimii ani pun în evidență în mod deosebit necesitatea însușirii și organizării științelor social-umane, care oferă o bază solidă și adecvată perfecționării continue a organizării și conducerii societății socialiste. În momentul de față, pentru rezolvarea cu succes a marilor probleme care stau în fața societății noastre socialiste, teoria organizării sociale poate să-și aducă o importantă contribuție. Ea răspunde unei comenzi sociale deosebite, fapt de natură să creeze totodată și o mare responsabilitate. Desigur că o serie de aspecte elaborate în teoria organizării dezvoltate în Occident sînt valabile și pentru realitatea noastră. Altele nu sînt valabile. În fine, altele, specifice societății socialiste, vor trebui integral elaborate.

În această lucrare vor fi prezentate, scoțîndu-se de fiecare dată în evidență limitele de valabilitate pentru societatea noastră, o serie de contribuții importante aduse de psihologia socială a organizațiilor, mai mult de psihologia socială, pentru că, așa după cum se va vedea, aspectele sociologice sînt mult mai puțin dezvoltate.

Obiectivul lucrării de față constituie prezentarea cîtorva dintre problemele care ni s-au părut a fi fundamentale pentru noua disciplină, psihosociologia organizării sociale, așa cum s-a cristalizat ea pînă în momentul de față. Însă, datorită faptului că cercetările sînt mult mai avansate în cîmpul mai particular al teoriei organizațiilor, sînt prezentate aici mai mult rezultatele obținute în acest domeniu. În mod special am insistat asupra trei mari probleme: a) funcționalitatea activităților organizate: funcție, eficacitate, eficiență; b) participarea individului uman la activitățile organizate, și în special problema motivației și a performanței; c) sistemul social de organizare și de conducere (autoritar și democratic, participativ). Desigur, există și alte probleme foarte importante, dar acestea trei le-am considerat a prezenta un interes special în momentul de față.

Lucrarea intenţiona iniţial să prezinte într-o manieră critică cîteva dintre cercetările occidentale în acest domeniu. Pe parcurs însă, acest proiect a trebuit să fie în multe aspecte modificat. Una dintre problemele fundamentale al acestui domeniu — funcţia, eficacitatea şi eficienţa organizaţiilor — nu-şi putea găsi, din motive ideologice, o tratare adecvată în cercetările occidentale. Ea însă poate fi abordată în mod eficace de pe poziţiile teoriei marxiste a societăţii. Din această cauză, tratarea acestei probleme a căutat să scoată în evidenţă în primul rînd perspectiva marxistă şi posibilităţile ei. Alte probleme, ca aceea a modurilor de organizare şi de conducere a organizaţiilor, în care s-a acumulat un uriaş material teoretic şi de cercetare, am căutat să-l expunem într-o manieră sintetică, evidenţiind totodată aspectele interesante şi limitele teoretice şi ideologice. Datorită faptului că unele lucrări din acest domeniu sînt mai puţin cunoscute publicului nostru, am considerat ca fiind utilă o expunere largă a rezultatelor lor. Am ales pentru prezentare teoriile care au la ora actuală o mare circulaţie şi care, totodată, prezintă un deosebit interes şi pentru cercetările noastre.

1.8. PRINCIPALELE ETAPE ALE PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZAŢIILOR

Evoluţia cercetării organizaţiilor a trecut prin mai multe etape relativ distincte. Simon şi March determinau specificul acestor etape în raport cu unghiul din care este considerat individul uman în calitatea sa de element fundamental al oricărei organizaţii: în prima etapă, individul era considerat ca *instrument pasiv*, căruia trebuie să i se alcătuiască un program de activitate cît mai raţional, adică cît mai economic şi mai eficient. Clasicii organizării ştiinţifice („raţionaliştii") considerau că problemele organizaţiilor pot fi soluţionate atunci cînd fiecărui participant i se va indica modul cel mai eficient şi mai economic de activitate. În a doua etapă se porneşte de la ideea că individul uman,

participant la activitatea organizată, are propriile sale atitudini, valori şi necesităţi psihosociale. Eficienţa participării sale depinde într-o măsură hotărîtoare de gradul în care organizaţia reuşeşte să satisfacă toate aceste exigenţe de ordin uman, aşa-numita mişcare a relaţiilor umane. În fine, într-o a treia etapă se porneşte de la ideea că individul uman nu poate fi privit doar ca un simplu executant al unui program de activitate prestabilit, ci el însuşi trebuie să ia decizii, să rezolve probleme şi deci întreaga activitate a organizaţiei va depinde de mecanismele cognitive care fundează activitatea umană, adică de raţionalitatea participanţilor. Din această cauză, această abordare a mai fost denumită şi „neoraţionalism" (54—6). Rezumînd într-o formă plastică acest criteriu, Crozier spunea că în etapa actuală omul ca participant şi autor totodată al organizaţiilor nu mai este privit doar ca o „mînă" şi nici numai ca „inimă" („un suflet"), ci şi ca un „cap", adică ca un agent autonom şi liber, capabil să reacţioneze nu numai contra standardizării tayloriste, ci şi împotriva manipulării psihologice (54—IX). Acest mod de a determina principalele etape ale evoluţiei teoriei organizaţiei, dincolo de eleganţa sa incontestabilă, lasă neexplicate o serie de orientări actuale deosebit de importante, pe care vom încerca să le punem în evidenţă.

1. *Teoria clasică a organizării* (*teoria mecanicistă* sau *raţionalistă*) se caracterizează prin încercarea de a analiza procesul de muncă şi de a-l organiza în aşa fel, încît să se realizeze în modul cel mai simplu şi mai eficient. Ea este compusă din două orientări relativ diferite: cea ilustrată de F. Taylor şi cea reprezentată de Fayol, Gulick, Urwick etc.

a) Taylor a pus bazele studiului *timpilor* şi al *metodelor*. El iniţiază analiza activităţilor fizice de bază implicate în producţie. Obiectivul cercetării sale este utilizarea ştiinţifică a organismului uman în procesul de producţie. Pe baza studiului muncii de făcut şi a posibilităţilor de acţiune ale organismului uman, este posibilă indicarea în fiecare caz în parte a unui program detaliat de acţiune, deci, a unei „metode" „cea mai

bună posibilă", cu care munca să se realizeze în mod optim. Fiecare operație este descompusă în elementele sale cele mai simple și recompusă, folosindu-se mișcările cele mai economice și mai puțin obositoare. În acest fel este posibil să fie înlăturate mișcările inutile și ineficiente. Pe această bază devine posibilă dezvoltarea unei metode pe care nici unul dintre muncitori nu o poate descoperi singur. Această „singură metodă cea mai bună" (*one best way*) este metoda care permite nivelul mediu de producție cotidiană cel mai ridicat (54—18). Deoarece sînt luate aici în considerație în special variabilele fiziologice (posibilitățile fiziologice de activitate ale organismului uman), această orientare a mai primit denumirea și de „teoria fiziologică a organizației".

Abordarea aceasta este valabilă numai la muncile înalt repetitive, cum sînt muncile din secțiile industriale sau din birouri. În măsura în care munca implică soluționarea de probleme concrete, deci de decizie, această abordare nu mai este valabilă. Deși taylorismul a fost supus unor numeroase și severe critici din cele mai diferite puncte de vedere, el a fost deosebit de fecund pentru evoluția organizării muncii în secolul nostru. Criticile aduse pot fi rezumate la următoarele: a) el nu constituie propriu-zis o teorie, ci mai mult o metodă empirică de organizare. Idealul unei determinări strict științifice, matematice a metodei celei mai bune de execuție a unei munci este departe de a fi atins. De regulă, se pornește de la cronometrarea unor mișcări considerate a fi „normale", cele mai bune, însă modul în care sînt selecționate acestea este datorat mai mult intuiției decît determinării riguros științifice; b) fiind orientată exclusiv în sensul sporirii exploatării, neluîndu-se în considerație și interesul muncitorului, taylorismul a dus în mod fatal la numeroase controverse de ordin social și moral: opoziția sindicatelor, adîncirea conflictelor sociale etc. Din taylorism au pornit totuși toate preocupările de ergonomie. El a stimulat studii numeroase, cu aplicații practice deosebit de valoroase în domenii ca:

— utilizarea corpului uman în activitatea productivă (studii asupra oboselii, asupra posibilităţilor de acţiune etc.);

— organizarea cît mai bună a locului de muncă;

— conceperea instrumentelor de muncă şi a echipamentului în concordanţă cu specificul şi cu posibilităţile de acţiune ale organismului uman.

b) *Teoriile departamentalizării* (sau *ale gestiunii administrative*). Se porneşte aici de la polul superior al organizaţiei către execuţie. Atenţia cade în primul rînd pe organizarea activităţii întreprinderilor, pe administraţie. Dat fiind un obiectiv general pe care organizaţia îl are de atins, este necesar a se identifica sarcinile elementare necesare realizării acestui obiectiv. Sarcinile elementare sînt reunite în posturi individuale de muncă, posturile sînt reunite în unităţi administrative, iar acestea în unităţi mai mari, pînă cînd se construieşte întreaga organizaţie, în aşa fel încît să se realizeze maximum de eficienţă cu minimum de cheltuială. La fel ca abordarea lui Taylor, teoriile gestiunii administrative caută să proiecteze modele raţionale de activitate în organizaţii. Individul uman este considerat ca un instrument inert de execuţie a sarcinilor prestabilite. Personalul este considerat mai mult ca o constantă decît ca o variabilă a sistemului (54—28). Inventivitatea este blocată şi eliminată ca fiind disfuncţională. Limita fundamentală a acestei perspective constă în faptul că se fundează pe o presupoziţie eronată: de cele mai multe ori nici nu este posibilă o planificare strictă a activităţilor din cadrul unei organizaţii, condiţiile în care ele se desfăşoară variind foarte mult. Din această cauză, aşa cum s-a observat, cel mai adesea este mai greu de formulat programe amănunţite de activitate, fiind mult mai adecvate strategiile generale de rezolvare a diferitelor situaţii.

Deşi teoria clasică a organizaţiei a adus o contribuţie esenţială la raţionalizarea activităţilor organizaţionale şi a stimulat studierea a numeroase aspecte ale organizării social-umane, în calitatea sa de *teorie* a organizaţiei ea are o serie de limite fundamentale, evi-

dențiate de studiile actuale. Aceste limite ar putea fi rezumate astfel:

a) presupozițiile făcute asupra motivației participării individului uman la activitățile organizaționale sînt simplificatoare, incomplete și imprecise;

b) nu se ține seama de necesitățile psihosociale și de interesele indivizilor participanți și nici de consecințele acestora asupra comportamentului;

c) nu este luat în considerație aspectul creator al fiecărei munci: soluționarea diferitelor situații particulare imposibil de prevăzut în programele prestabilite.

Și mai ales nu este analizată una dintre activitățile cele mai importante ale organizațiilor, și anume însăși elaborarea programelor;

d) așa cum scot în evidență Gardner și Moore, modelul clasic, „rațional" al organizației nu poate explica fenomenele și procesele neintenționate, inconștiente, care sînt deosebit de prezente în viața oricărei organizații (33—101). El dă atenție numai proiectelor rațional constituite în speranța unei eficiențe maxime, iar nu comportamentului organizațional real. Teoria clasică a organizării are deci mai mult un caracter normativ decît unul explicativ. Sociologia și antropologia culturală au pus în evidență caracterul de „sistem natural" al organizațiilor, adică de sistem social-uman, în care intențiile, obiectivele și programele conștiente sînt dublate mereu de efectele interacțiunii psihosociale reale. „Modelul rațional — afirmă Gardner și Moore — tinde să supraestimeze rolul gîndirii, al conștiinței, al *management*-ului rațional" (33—103). În alți termeni, această abordare a pus în lumină numai nivelul formal al organizației, ignorînd pe cel informal.

Datorită incompletitudinii imaginii asupra omului pe care se fundează teoria clasică a organizării, deși a deschis importante căi în perfecționarea metodelor de organizare a organizațiilor sociale, ea a generat pînă la urmă o dilemă pe care nu a putut-o depăși. M. Haire formula această dilemă în următorii termeni. Alocarea și utilizarea efectivă a resurselor umane în cadrul orga-

nizațiilor poate fi realizată prin două strategii fundamentale diferite, fundate pe presupoziții diferite (71—10):

a) selecția și formarea participanților în vederea sarcinii (psihologia personalului). Sarcina este considerată a fi constantă, iar ființa umană variabilă. Individul poate fi selectat și instruit în funcție de cerințele sarcinilor care urmează să fie realizate. Între anumite limite, selecția a dat rezultate foarte bune. În primul rînd, cel puțin deocamdată, ea este aplicabilă mai mult la muncile fizice. Testele pentru selectarea managerilor au dat pînă acum rezultate foarte slabe. Apoi ea lasă mereu un rest uman neselectat (invers spus, presupune o masă umană disponibilă din care să se facă selecția), lucru care în societatea contemporană devine tot mai mult o imposibilitate. În fine, schimbările tehnologice rapide aduc pe primul plan instruirea și capacitatea de adaptare rapidă la noile sarcini. Formarea devine un instrument tot mai eficace de adaptare a individului uman la sarcinile impuse de organizație. În ultimul timp, pe lîngă formarea pentru realizarea sarcinilor relativ simple sau pur tehnice, un loc tot mai important îl ocupă formarea atitudinilor și a capacităților în vederea participării la organizație, la realizarea unei activități conștiente și responsabile, la întreținerea unui climat uman cît mai bun. Tehnicile de a lucra cu oamenii (în toate direcțiile: relațiile cu superiorii, relațiile cu subordonații, relațiile de cooperare la același nivel) încep să devină o componentă tot mai frecventă a programelor de formare profesională, mai ales cînd este vorba de funcții de conducere;

b) psihologia inginerească pune accent pe reorganizarea sarcinii în așa fel, încît ea să se potrivească capacităților și limitelor individului uman. Persoana este considerată aici ca fiind constantă, iar sarcina ca variabilă. Folosirea optimă a resurselor umane depinde de folosirea împreună a acestor strategii. Aceste două linii generate de teoria clasică a organizației sînt deosebit de importante, dar ele nu epuizează cîmpul de probleme și de soluții ale cercetărilor organizaționale.

2. *Relațiile umane.* Abia angajați în perfecționarea organizațiilor, în perspectiva deschisă de teoria clasică, oamenii de știință au ajuns în fața unor noi probleme ignorate în vechiul cadru teoretic: problemele psihosociale ale individului și ale organizației. Studiile întreprinse sub conducerea lui Elton Mayo la Hawthorn în deceniile al treilea și al patrulea au deschis această nouă perspectivă. Încercînd să determine, pe linia de interes a teoriei clasice a organizației, efectele condițiilor de muncă, ale lungimii zilei de muncă, ale numărului și mărimii pauzelor și ale altor factori ai mediului „neuman" asupra productivității, cercetătorii au înregistrat rezultate paradoxale în raport cu ipotezele lor. Productivitatea continua să fie ridicată chiar în condiții proaste. Pentru a explica acest fapt, a fost introdus conceptul de „moral" sau „climat" uman. În timpul experimentului, grupul de muncă a dezvoltat un moral înalt care a determinat creșterea și menținerea la un nivel ridicat a productivității. Modificările petrecute în moralul grupului au fost determinate de mai mulți factori: sentimentul importanței, al participării la o activitate nouă și interesantă, relații bune atît în interiorul grupului, cît și cu supraveghetorul, datorită faptului că s-a acordat o libertate considerabilă în a-și împărți munca într-o modalitate mai confortabilă, iar contactele sociale mai destinse au făcut munca mai plăcută. Concluzia acestor observații a fost că motivația muncii și productivitatea sînt dependente de natura relațiilor sociale dintre muncitori și dintre muncitori și șefii lor. Cercetările au evidențiat rolul deosebit pe care îl joacă grupurile informale, cu orientarea lor valorică-normativă, sistemul de statusuri, necesitățile psihosociale ale indivizilor umani, stările de satisfacție sau de insatisfacție etc. pentru calitatea și cantitatea activității desfășurate în organizație.

Cu aceasta au fost puse în evidență o serie de importante limite ale teoriei clasice ale organizării. Aplicarea acesteia a dus la o serie de consecințe negative. Raționalizarea muncii și impunerea din exterior a modurilor prestabilite de muncă, în loc să ducă la o creștere a productivității, au produs o serie de consecințe

negative asupra moralului muncitorilor și asupra necesităților lor psihosociale, fapt exprimat prin creșterea tensiunilor și a conflictelor în cadrul organizațiilor, restrîngerea producției, iar din punct de vedere mai general dezintegrare și dezorganizare socială. Asemenea consecințe paradoxale au fost puse în evidență și de cercetările conduse de Eric Trist în Anglia. Modernizarea tehnologiei într-o serie de mine de cărbuni nu a dus la o creștere așteptată a productivității; mai mult, a generat o creștere rapidă a tensiunilor și conflictelor. Explicația descoperită era următoarea: noua tehnologie distrugea o serie de structuri social-psihologice generate de vechea tehnologie, rarefia relațiile umane în muncă, elimina sistemul de statusuri și diminua responsabilitatea. În acest fel au fost puse în evidență efectele umane ale tehnicii. Este necesară o inginerie umană nu numai în sensul considerării individului uman izolat, cu necesitățile și limitele sale psihofizice, dar și a individului social, cu necesitățile sale psihosociale.

Studiile efectuate în această perspectivă au scos în evidență importanța factorului psihosocial în organizarea organizațiilor. Ele au determinat în mare măsură transformarea teoriei organizațiilor dintr-o teorie predominant inginerească și administrativă într-o teorie psihosociologică. Organizațiile sociale sînt puse în mișcare de către oameni, ele însele sînt în primul rînd sisteme psihosociale. De aceea cercetarea lor trebuie să fie predominant psihosociologică.

Mișcarea relațiilor umane a adus o contribuție importantă la modificarea stilului de organizare a organizațiilor. Luarea în considerație a necesităților psihosociale, a climatului organizațional a determinat și accentul pus pe un nou tip de responsabilitate și de capacitate totodată, aceea de a forma și menține un moral ridicat, de a organiza activitatea în așa fel, încît în măsura posibilului să se satisfacă multiplele necesități psihosociale ale participanților. Abilitatea de a stabili relații umane constituie tot mai mult una dintre abilitățile fundamentale ale unui bun și eficient șef la toate nivelurile organizațiilor sociale. Pe aceste des-

coperiri se sprijină aproape toate cercetările actuale de psihosociologie organizațională.

Accentul pus pe factorul uman în organizațiile industriale în primul rînd își are o explicație socială mai profundă decît simpla descoperire teoretică. El este expresia unor modificări sociale și tehnologice profunde ale lumii noastre. Pe de o parte, datorită luptelor sociale tot mai intense din țările capitaliste, stilul brutal de exploatare caracteristic primei perioade de dezvoltare a capitalismului trebuia să facă loc altor modalități de exploatare, mai mascate, fundate nu atît pe represiune directă, ci mai mult pe manipulare și persuasiune. Pe de altă parte, noua tehnologie cere o muncă mai calificată și mai responsabilă totodată. Satisfacția umană are o importanță tot mai mare în productivitatea muncii. Toate acestea au făcut necesară îmbunătățirea condițiilor social-umane ale activităților organizaționale. Productive au început să fie nu numai investițiile în utilaj, ci și investițiile în om.

Mișcarea relațiilor umane prezenta importante limite ideologice și, fundate pe aceasta, limite teoretice. Problemele umane erau puse într-un mod unilateral. Deși este folosit termenul de relații sociale și de nevoi sociale ale oamenilor, este vizat numai aspectul psihosocial elementar: nevoia oamenilor de a trăi cu ceilalți oameni, nevoia de statut social, de prestigiu, relațiile interpersonale de grup, iar nu relațiile sociale structurale propriu-zise. Cînd întîlnim în mișcarea relațiilor umane termenul de social, trebuie să înțelegem deci prin el acest nivel elementar, psihosocial, iar nu nivelul structural vizat de marxism. Aici apare de fapt și limita fundamentală a teoriei: nu sînt considerate relațiile sociale structurale, adică relațiile de producție, relațiile dintre clasele sociale. Sursa tuturor tensiunilor, conflictelor și insatisfacțiilor este plasată în relațiile interpersonale, cel mult în relațiile organizației cu salariații în calitatea lor de indivizi umani, cu necesități personale. Instrumentele de rezolvare a acestor dificultăți sînt cele posibile în general în cadrul întreprinderii capitaliste. În acest context se determină și o eficiență crescută, în timp ce un moral scăzut va tinde să reducă și eficiența. Ră-

mînea însă deschisă o problemă fundamentală. Care sînt factorii care determină variabilele psihologice ce compun moralul? „Relaţiile umane" puneau în evidenţă importanţa mai mult a unor variabile exterioare activităţii organizaţionale propriu-zise, plasate în sfera relaţiilor interpersonale din organizaţie, deşi era evidenţiată şi importanţa relaţiilor organizaţionale propriu-zise, şi în special a celor dintre şef şi subordonat.

O perspectivă interesantă a fost deschisă în 1938 prin cunoscutele experimente organizate la Universitatea din Iowa (S.U.A.) de către Lewin, Lippitt şi White. Ei au formulat cîteva tipuri fundamentale de *stiluri* de organizare şi de conducere a unei activităţi şi au cercetat influenţa lor asupra variabilelor psihologice (moralul), pe de o parte, şi asupra productivităţii, pe de altă parte.

Likert şi colaboratorii săi încearcă o sinteză a materialului teoretic şi metodologic adunat în acest domeniu. Ideea centrală este că o organizaţie reprezintă un sistem complex de variabile psihosociale, în care însă un loc central este acordat variabilelor care compun „stilul de organizare şi de conducere". Pe baza acestor cercetări sînt determinate mai multe tipuri de modalităţi de organizare, căutîndu-se totodată să se formuleze noi tipuri de organizare, mai eficiente. În aceste noi moduri de organizare, un loc central îl ocupă problema *participării*, problemă deosebit de importantă în special pentru societatea socialistă.

Şi această orientare prezintă o serie de limite teoretice fundamentale, provenite din limitele perspectivei ideologice pe care se fundează. Ea nu supune analizei relaţia dintre variabilele sociale structurale şi variabilele psihosociale din interiorul organizaţiilor. Se consideră că, cel puţin la ora actuală, este deosebit de interesantă rezerva critică făcută de Miller şi Form: Mayo şi colegii săi, discutînd organizarea formală fundată pe logică, dau impresia că *management*-ul este esenţial logic, raţional, în timp ce muncitorii sînt esenţial emoţionali, iraţionali (12—94). Deşi mişcarea relaţiilor umane a avut o mare influenţă pozitivă în evoluţia organizării sociale, ea nu a putut rezolva tensiunile şi

conflictele sociale ale lumii capitaliste. Muncitorii au reacţionat negativ şi la încercările patronatului de manipulare psihologică, menite să ocolească adevăratele surse ale insatisfacţiei şi ale conflictului. Relaţiile umane nu iau în consideraţie tocmai existenţa unor interese fundamentale deosebite care fac ca în societatea capitalistă tensiunile, conflictele sociale şi insatisfacţia să fie cronice, insolubile, la nivelul mijloacelor de care dispune această societate (10), (32).

3. În prelungirea cercetărilor întreprinse de mişcarea relaţiilor umane, dar depăşind-o prin punerea sistematică a unor probleme mai fundamentale, se situează cercetările grupului constituit în jurul Institutului pentru cercetări sociale de la Michigan, animat de cunoscutul psiholog şi sociolog american Rensis Likert. Temele principale ale acestei orientări sînt expuse în lucrarea lui R. Likert *New Patterns of Management* (1961) şi reluate şi adîncite în *The Human Organization: Its Management and Value* (1967).

Cercetările conduse de Mayo au pus o problemă deosebit de importantă: relaţia dintre o serie de variabile psihologice referitoare la motivaţii, atitudini, satisfacţii (cunoscute sub termenul mai general de „moral" sau „climat uman") şi productivitatea, eficienţa activităţii. Numeroasele studii întreprinse asupra acestei relaţii, deşi au dus de multe ori la rezultate contradictorii, au tins totuşi să indice existenţa unei corelaţii pozitive. Un moral ridicat tinde posibil să se creeze în interiorul fiecărei organizaţii un nou mod de organizare, fundat pe participare. În realitate, aşa cum a fost evidenţiat şi de o serie de cercetători occidentali, organizarea socială capitalistă şi existenţa unor interese sociale fundamentale opuse limitează esenţial reuşita oricărei încercări de organizare pe baze democratice, pe participarea organizaţiilor. Funcţia ideologică a acestei orientări se realizează tocmai prin această presupoziţie. Ignorîndu-se importanţa factorilor sociali structurali, se implică ideea că în cadrul societăţii capitaliste este posibilă realizarea integrală a unui asemenea mod de organizare fundat pe participare, iar participa-

rea poate deveni un important mijloc de integrare socială și organizațională a muncitorilor. Așa cum observau March și Simon, participarea este cel mai bun mijloc de control și de dirijare.

Cu toate aceste limite, cercetările lui Likert și ale colaboratorilor săi sînt deosebit de interesante, ducînd studiile de psihosociologie organizațională mai înainte. Chiar dacă noile modalități de organizare pe care încearcă să le proiecteze pe baza unor cunoștințe sistematice de psihologie socială nu sînt realizabile integral în cadrul structurii sociale capitaliste, ele sînt valoroase în sine, exprimînd necesitățile evoluției societății moderne. Aceste modalități își pot găsi realizarea deplină numai în condițiile societății socialiste.

4. *Neoraționalismul* dă o mare importanță proceselor cognitive care au loc în cadrul organizațiilor. Organizația și comportamentul organizațional se constituie într-o serie de condiții sociale și psihologice, însă în calitatea lor de construcții umane ele depind într-o însemnată măsură și de instrumentele cognitive de care dispun oamenii la un moment dat. Oamenii nu recurg, de regulă, la soluțiile organizaționale optime în anumite condiții obiective, ci doar la soluții satisfăcătoare, pe care au reușit să le formuleze de-a lungul proceselor lor cognitive. Aceasta constituie teza fundamentală a noii orientări. Și dacă în condiții obiective date sînt posibile o mulțime de soluții cu grade diferite de adecvare și dacă în mod empiric, adică în modul curent de a organiza organizațiile încă la ora actuală, numai cu titlul de excepție se găsește soluția optimă, atunci procesele cognitive își vor pune adînc amprenta asupra modului de organizare. Această orientare deschide perspectiva determinării importanței factorului cognitiv, a rezultatelor organizaționale ale unui anumit mod și nivel de cunoaștere implicat în activitatea organizațională. În plus, este pusă aici o problemă deosebit de importantă pentru practică: cum să se structureze organizația (social și psihologic) astfel încît procesele de cunoaștere, care se desfășoară în interiorul ei și de calitatea cărora depinde în mare măsură calitatea activită-

ții organizate, să fie cît mai adecvate și mai eficiente. De asemenea, deoarece orice proces motivațional, orice tensiune sau conflict organizațional au la bază procese cognitive, pentru înțelegerea lor este nevoie și de înțelegerea mecanismelor cognitive prin care ele se realizează.

1.9. LIMITELE TEORETICE-IDEOLOGICE ALE CERCETĂRILOR OCCIDENTALE DE PSIHOSOCIOLOGIE A ORGANIZAȚIILOR

Analiza principalelor limite ale psihosociologiei occidentale a organizațiilor este de natură să confirme teza marxistă cu privire la limitele impuse de structura socială tuturor demersurilor cognitive desfășurate în cadrul său. Cercetările de psihosociologie a organizațiilor desfășurate în țările capitaliste nu au numai limitele temporare pe care orice cercetare științifică le are la un moment dat, ci și importante limite de ordin social-ideologic. Orientarea lor socială este deosebit de clară. În general, ele se situează pe poziția sistemului social capitalist. Datorită acestui fapt, apare următoarea caracteristică esențială: structura socială globală este considerată ca dată, soluționarea dificultăților și perfecționarea organizării fiind căutate în interiorul și în limitele acestei organizări. De aici decurg două mari consecințe:

a) tendința marcată spre *psihologism*. Structura socială globală este considerată ca dată. Interesul se deplasează asupra microsistemelor sociale, în care un loc central îl ocupă problemele psihologice și psihosociale manipulabile în interiorul structurii sociale. Luînd structura socială ca dată, rămîn problemele predominant psihologice care pot fi rezolvabile într-o măsură mai mare în același cadru social. Relațiile sociale din cadrul organizațiilor nu mai sînt privite ca relații sociale în sensul pe care Marx îl da cuvîntului, adică relații între grupuri și clase sociale, ci ca relații psihologice și psihosociale între indivizi, între șefi și subalterni,

între organizație și indivizii care participă la ea. De asemenea organizația însăși este privită în sine, în afara legăturilor sale structurale cu sistemul social din care face parte. Obiectivele formal definite ale organizației sînt luate ca date și analiza se concentrează asupra modului de realizare a lor în limitele organizației. Din această cauză, așa cum remarcau Berelson și Steiner, teoria organizației occidentale este predominant psihosocială și mult mai puțin sociologică (9). Funcția pe care diferitele organizații o au de îndeplinit în cadrul sistemului social și determinarea organizării lor interne de către acesta nu sînt abordate aproape deloc în cadrul preocupărilor de pînă acum ale teoriei organizațiilor;

b) *empirismul* structural al teoriei organizației occidentale. Deoarece structura socială nu este supusă analizei în scopul transformării ei, ea este luată ca dată; dată nu însă *teoretic*, ci *empiric*. Situația cercetată rămîne deci doar parțial definită, parțial fiind nedefinită, însă presupusă empiric. Definite sînt numai aspectele particulare, psihosociale, în timp ce aspectele sociale structurale sînt lăsate nedefinite. De aici decurge și viciul fundamental al multor cercetări empirice. Dacă, de exemplu, se cercetează empiric relația dintre două variabile x și y, se poate determina că, *aici și acum*, între ele există sau nu o corelație anumită. Înregistrarea însă a corelației empirice dintre x și y nu spune încă prea mult, deoarece aceste variabile fac parte dintr-un sistem mai complicat de interdependențe, rămas nedeterminat. Și variabilele sociale structurale au asupra fenomenelor psihosociale cercetate de teoria organizațiilor o mare influență. Rămînînd nedeterminat cadrul structural, înregistrarea unor fapte poate să nu aibă pînă la urmă nici o semnificație. Așa se explică dealtfel, în ultimă instanță, și rezultatele derutante ale multor cercetări empirice, ca și marea diferență dintre cercetările de laborator și cele din mediul social real. O cercetare empirică riguroasă trebuie să determine toate variabilele care intră în joc. Empirismul se caracterizează în mod esențial tocmai printr-o viziune îngustă, fragmentară. Concentrîndu-se asupra a ceea ce

intră în obiectivul particular al unei cercetări, sînt ignorate (la nivel teoretic) variabilele mai generale, care constituie de fapt cadrul variabilelor concrete supuse cercetării. Lipsa dimensiunilor sociale structurale implică de asemenea lipsa dimensiunilor istorice. Cercetările cele mai multe de acest gen înregistrează doar ce se întîmplă aici și acum, ca și cînd respectivul fapt (de exemplu corelația dintre două variabile) ar fi același în diferite momente istorice, independent de variația structurală istorică a sistemului social. Deoarece cercetările au loc într-un cadru social relativ stabil, se ajunge, în general, la rezultate concordante. Deci nu teoria ca atare, ci constanța relativă a condițiilor empirice în care are loc cercetarea este un puternic factor omogenizator al rezultatelor.

Luarea în considerație a coordonatelor sociale structurale și a contextului social-istoric ar fi de natură a feri cercetarea de o serie de confuzii cu largi implicații. Astfel, nu este același lucru a considera politica relațiilor umane ca o nouă politică în cadrul acelorași condiții sociale sau o nouă politică cerută de noile condiții social-istorice. După cum s-a văzut, politica relațiilor umane a devenit necesară și posibilă în noi condiții sociale și tehnologice (agravarea conflictelor sociale de clasă, ridicarea nivelului de viață al clasei muncitoare datorită revoluției industriale, o activitate productivă superior calificată care implică responsabilitate, motivație pozitivă etc. excluzînd metodele brutale de disciplină ale capitalismului clasic). Dar, pentru că obiectiv condițiile sociale și tehnologice s-au schimbat, pentru că această schimbare face parte din noua situație socială, cercetătorul poate să ignoreze istoricitatea acestor condiții și chiar determinarea teoretică riguroasă a lor, înregistrînd doar necesitatea obiectivă a unei noi politici organizaționale. De asemenea nu este același lucru dacă politica relațiilor umane este în condițiile sociale date (capitaliste) complet eficace, adică duce la soluționarea completă a tuturor dificultăților, sau succesul său este limitat de specificul structurii sociale capitaliste. Înregistrarea unor succese în aplicarea inițială a acestei noi politici organizaționale a putut

crea iluzia unei eficiențe totale, destrămată însă de evoluția evenimentelor.

Empirismul structural al teoriei occidentale a organizației este alimentat și de perspectiva activă a cercetărilor. În ciuda aparențelor, cercetările organizaționale occidentale nu au avut ca obiectiv real o determinare a tuturor variabilelor semnificative pentru funcționarea organizațiilor și pentru constituirea comportamentului organizațional, ci rezolvarea unor dificultăți organizaționale reale pe linia *posibilităților existente* de soluționare a lor. Într-o foarte interesantă analiză a caracterului empirist al studiului organizațiilor în țările occidentale, V. L. Allen pune în evidență faptul că, în general, aceste studii se concentrează pe soluționarea problemelor practice cărora patronii, administratorii, politicienii le caută soluții. Iar aceste probleme practice au un puternic caracter ideologic. V. L. Allen definește problemele sociale aduse spre rezolvare oamenilor de știință ca fiind „dificultățile ce apar în aplicarea ideologiei dominante" (1—226). Așa, de pildă, pentru ca societatea capitalistă să funcționeze în bune condiții este necesar ca muncitorii să lucreze cît mai conștiincios în schimbul salariului primit, să nu existe tensiuni și conflicte între salariați și patronat etc. Și, pentru că aceste cerințe ideale pentru funcționarea sistemului capitalist nu pot fi integral realizate, măsura în care ele nu sînt satisfăcute constituie problemele practice, empirice pe care oamenii de știință le au de soluționat: cum să se facă pentru ca activitatea muncitorului în întreprindere să fie cît mai bună cantitativ și calitativ, absenteismul și fluctuația să fie cît mai reduse, tensiunile și conflictele sociale cît mai scăzute etc. Deci cercetarea, determinată de existența unor probleme practice, impune științei un puternic caracter ideologic, în sensul că formularea problemelor practice aduce cu sine sistemul social ca dat. În acest fel, empirismul devine un purtător eficace al ideologiei. Rezolvînd problemele practice, empirice, cercetătorul acceptă ca dat și sprijină totodată sistemul social în cadrul căruia respectivele probleme au fost formulate și cu mijloacele căruia încearcă soluționarea lor.

Gouldner împarte atitudinea sociologilor față de problemele empirice aduse spre rezolvare în două categorii, corespunzînd manierei în care ei caută să le soluționeze: „clinice“ și „tehnice“. În primul caz, sociologul caută să stabilească propriul său diagnostic, căutînd să determine toți factorii care i se par relevanți pentru înțelegerea respectivei probleme. În cel de-al doilea caz, sociologul acceptă formularea problemei ca fiind dată de către cei pentru care respectiva problemă este o realitate. Abordarea tehnică presupune deci că „clientul“ are capacitatea de a formula suficient de adecvat problemele care i se ridică și de aceea efortul este îndreptat doar spre soluționarea problemelor respective. Această abordare este, după părerea noastră, cea mai răspîndită în cadrul cercetărilor de psihologie socială organizațională occidentală. Abordarea clinică, după cum o definea Gouldner, „presupune că maniera de a formula problemele poate adesea avea o semnificație defensivă, care mai degrabă întunecă decît clarifică tensiunile la care este supus clientul“ (1—229). Această metodă introduce de fapt în analiza sociologică tehnica generală a psihanalizei: nu orice problemă formulată spontan este realmente o problemă clar și riguros formulată din punct de vedere științific. Soluționarea ei eficientă presupune de aceea o reformulare. Metoda tehnică implică un punct de plecare empirist. Metoda clinică este însă, în cercetările organizaționale occidentale, principial limitată în aplicarea ei, deoarece ea duce pînă la urmă la punerea în discuție a modului de organizare al societății globale ca ultimă sursă a problemelor și a dificultăților, și cu aceasta, indicînd ca unică metodă eficace în ultimă instanță, transformarea însăși a cadrelor sociale, în timp ce de la cercetători se așteaptă soluționarea *în cadrul situației sociale generale date* a problemelor sociale și organizaționale.

Refuzul unei abordări sociologice și concentrarea pe analiza separată a organizațiilor, fără referire la ansamblu, presupun afirmația că structura socială globală nu are nici o influență asupra organizării și funcționării părților. Adică se presupune că societatea are o „unitate organică fundamentală“, în cadrul căreia sînt

posibile mai multe moduri de organizare care trebuie găsite (1—233). Numai considerînd această relație laxă între organizarea globală a societății și problemele sale particulare se poate acorda acestora din urmă o existență în sine relativ independentă de mediul înconjurător.

Dependența cercetărilor organizaționale de contextul social general este demonstrată de însăși istoria acestor cercetări. Astfel, accentul pus pe cercetarea organizațiilor productive corespunde interesului deosebit pe care acestea îl prezintă în cadrul societății contemporane, al celei capitaliste în mod particular. Celelalte organizații — politice, juridice, administrative etc. — nu numai că prezintă o importanță mult mai mică pentru finalitățile sistemului capitalist, dar analiza lor ar putea pune în evidență o serie de aspecte la nivelul cărora adevăratele finalități ale societății capitaliste ar ieși în mod neplăcut la lumină. Este interesant faptul că în S.U.A., imediat după cel de-al doilea război mondial, datorită crizei prin care treceau structurile sociale americane, teoria organizației a acordat o atenție deosebită organizațiilor politice și administrative, cu adînci accente critice. Apoi, datorită intrării într-o nouă perioadă de relativă stabilitate și dezvoltare rapidă, interesul a căzut din nou pe organizațiile economice. Dacă comparăm astfel lucrarea clasică apărută în 1952 sub redacția lui Merton, Gray, Hockey și Schein, *Reader in Bureacracy*, cu lucrările de teorie a organizației apărute în deceniul al șaptelea, diferențele sînt deosebit de semnificative. Prima lucrare cuprinde mai mult analize ale organizațiilor noneconomice; ea aduce o viziune predominant sociologică și este plină de remarci critice la adresa organizării sociale. Dimpotrivă, lucrările din ultimii ani sînt aproape exclusiv realizate pe baza cercetării organizațiilor economice; ele se caracterizează printr-o abordare psihologică și sînt necritice față de organizarea societății globale. Valul de critică socială declanșat în S.U.A. în ultimul timp, legat în special de mișcările de tineret, a reactivat o atitudine critică dintr-o perspectivă sociologică globală, un interes pen-

tru organizarea socială și pentru organizațiile politice și administrative.

Este interesant faptul că în actualele condiții sociale s-au dezvoltat reflecții critice extrem de severe la adresa modului în care a fost făcută știința organizațiilor pînă acum și a puternicelor sale implicații ideologice. Ca ilustrație am cita doar cîteva asemenea critici. J. D. Douglas scrie: „Veacul expertizei este un veac în care retorica științei este folosită pentru a umple golul dintre posibilitățile cunoștințelor expertului și cerințele publicului necesar ignorant... Cînd expertiza este forțată să meargă dincolo de posibilitățile actuale ale cunoașterii, cînd formele simbolice ale științei pot fi ușor cumpărate de către grupurile intermediare, deținătorii tradiționali ai puterii — oamenii de afaceri și funcționarii guvernamentali — au un important nou mijloc de a controla comportamentul publicului..." (28—26).

În discursul său ținut în august 1968 la Congresul Asociației de sociologie americană în numele sociologilor contestatari grupați în Mișcarea de eliberare a sociologiei, Martin Nicholaus caracteriza sociologia americană în următorul fel: „Sociologii se urcă la postul lor de observație și încunoștințează pe stăpînii lor de mișcările populației muncitoare. Sociologii cei mai îndrăzneți se deghizează în oameni de rînd, vor să se amestece printre țărani «pe teren» și revin cu cărți și articole care sparg apărarea secretă în care se înfășoară o populație aservită, făcînd-o astfel mai vulnerabilă la manipulare și la integrare. Misiunea sociologului în calitate de cercetător în serviciul unui patron este un soi de spionaj... Sociologia industrială și-a făcut apariția într-o conjunctură de creștere a «tulburărilor în lumea muncitorească»... Sociologul a atins prosperitatea sa actuală cu prețul sudorii și sîngelui săracilor și al oprimaților".

Dacă teoria occidentală a organizațiilor are o serie de limite fundamentale, care exprimă, de fapt, limitele ideologice ale societății capitaliste în cadrul căreia s-a dezvoltat, nu este mai puțin adevărat faptul că ea a

acumulat un prețios material teoretic și metodologic, care, după o analiză atentă, separîndu-se de implicațiile sale particulare și ideologice, poate fi folosit eficient în dezvoltarea cercetărilor de psihosociologie a organizațiilor în condițiile societății socialiste.

1.10. PSIHOSOCIOLOGIA ORGANIZĂRII ÎN ȚARA NOASTRĂ

Pînă acum cîțiva ani s-a acordat relativ puțină atenție la noi psihosociologiei organizării. Cauzele au fost multiple. În prima perioadă, socialismul a impus un efort constructiv susținut care lăsa puține disponibilități pentru reflecția mai fină și mai insistentă asupra organizării. Apoi o anumită atitudine față de aceste probleme: se rezolvă automat prin însuși faptul socialismului. Trebuie ținut seama și de centrarea asupra problemelor mari ale planificării naționale, specifică primei perioade, și de tendințele centraliste legate de aceasta, întreprinderile nedispunînd de suficientă autonomie pentru a fi actuală o cercetare organizațională eficientă. Tovarășul Nicolae Ceaușescu atrăgea atenția și asupra unor factori subiectivi care au acționat în acest sens: „Datorită concepției greșite la care m-am referit, unele cadre au neglijat studiul pentru ridicarea nivelului lor ideologic-politic și pentru îmbogățirea orizontului lor de cunoștințe științifice și profesionale; această concepție a dus, de asemenea, la o insuficientă preocupare pentru perfecționarea cunoștințelor în domeniul conducerii și organizării activității sociale. Rezultatul a fost o rămînere mai generală în urmă a muncii ideologice, precum și a dezvoltării științei conducerii în țara noastră“ (17).

Organizarea societății socialiste a deschis posibilitatea și totodată necesitatea creării unor noi moduri de organizare a vieții sociale. Pentru a putea determina cele mai bune modalități de organizare este necesar a se utiliza ample cunoștințe științifice. Eliminîndu-se o serie de limite structurale, specifice societății capitaliste, experimentarea de noi forme de organizare capătă

posibilități imense. Pentru a crea în mod conștient noua societate este necesară cunoașterea științifică. Multe dintre formele de organizare încercate în istoria societății socialiste nu au putut da eficiența lor maximă tocmai datorită unor slabe cunoștințe în ceea ce privește organizarea științifică a vieții sociale.

Știința organizării sociale poate, în condițiile socialismului, să se elibereze de limitele social-ideologice impuse de societatea capitalistă, devenind o știință consecventă, pusă în slujba omului și a societății.

În ultimii ani, P.C.R. a acordat o mare importanță perfecționării formelor de conducere și de organizare la toate nivelurile vieții noastre sociale. De asemenea conducerea de partid și de stat a accentuat în numeroase rînduri necesitatea însușirii și a dezvoltării tuturor disciplinelor legate de conducerea și de organizarea științifică a societății în general, a întreprinderilor în mod special. S-au înființat numeroase instituții și grupuri de cercetare, s-au întreprins cercetări originale etc. Lucrurile sînt, desigur, la început.

Pentru dezvoltarea cunoștințelor științifice necesare activității de conducere și de organizare a vieții noastre sociale este nevoie însă și de cunoașterea a ceea ce s-a creat valoros pe plan mondial. În acest sens, lucrarea de față își propune să aducă o modestă contribuție.

1.11. STAREA ȘTIINȚEI

Înainte de a trece la expunerea unor probleme particulare sînt necesare cîteva considerații generale asupra stadiului actual al dezvoltării psihosociologiei organizării. În primul rînd, trebuie remarcată dezvoltarea inegală a domeniilor sale: dacă cercetările de psihosociologie a organizațiilor s-au făcut mai sistematic, cu accent pe aspectele psihosociale, cercetarea din punct de vedere organizațional a celorlalte sisteme social-umane, care nu sînt organizații, este mult mai puțin avansată. Studiul aspectelor sociale structurale este mult mai avansat în cadrul marxismului, cercetările nemarxiste

prezentînd carențe deosebit de serioase din acest punct de vedere. Trebuie de asemenea avut în vedere faptul că știința se află abia la începuturile sale, așa că domeniile problematice formulate deja lasă încă slab să se întrevadă problematica viitoare. Alături de aspecte mai cercetate există foarte multe aspecte mai puțin sau deloc cercetate.

Sub aspect tehnic, psihosociologia organizării se află în fața următoarelor probleme:

a) asimilarea rezultatelor obținute în diferitele discipline social-umane — psihologie, psihologie socială, sociologie, antropologie culturală, economie etc. — și punerea lor într-o perspectivă organizațională. Psihosociologia organizării, prin natura sa, constituie un cîmp de cercetare multidisciplinar și original, aducîndu-se tocmai această perspectivă organizațională. Cercetările organizaționale au beneficiat deosebit de mult de rezultatele celorlalte discipline social-umane, dar au și stimulat noi cercetări, apariția de noi domenii problematice. Pînă acum, colaborarea cea mai intensă a avut loc cu psihologia socială;

b) formularea cît mai fină, matură, distinctă a *variabilelor* care trebuie luate în considerație în cercetările organizaționale. Pentru orice știință, o primă sarcină constă în construirea aparatului său conceptual, care exprimă tocmai sistemul de variabile ale domeniului respectiv. Nedistingerea suficient de fină a mulțimii de variabile incluse în procesul organizațional a fost una dintre cauzele esențiale ale eficienței scăzute a cercetării. Ipotezele nu pot fi clar formulate, rezultatele experimentărilor și ale observațiilor sînt derutante și nesemnificative, datorită mulțimii de factori care rămîn necontrolați sau chiar ignorați. Rămînerea relativ în urmă a teoriei a fost cauza principală a faptului că cercetarea empirică a bătut adesea pasul pe loc sau că a adus rezultate inutilizabile. Ultimele lucrări încearcă tocmai o formulare cît mai riguroasă a sistemului de variabile care trebuie luat în considerație. Astfel, lucrarea devenită clasică în domeniul psihosociologiei organizațiilor a lui J. G. March și H. A. Simon, *Organisations*, încearcă tocmai o asemenea sinteză a materialului teo-

retic și experimental adunat, într-o modalitate sistematică, prin formularea cît mai clară a variabilelor și a relațiilor dintre ele. Autorii formulează circa 206 variabile și cîteva sute de postulate și de teoreme. R. Lickert formulează 80 de variabile psihosociale pe care le consideră necesare pentru diagnosticarea stării unei organizații;

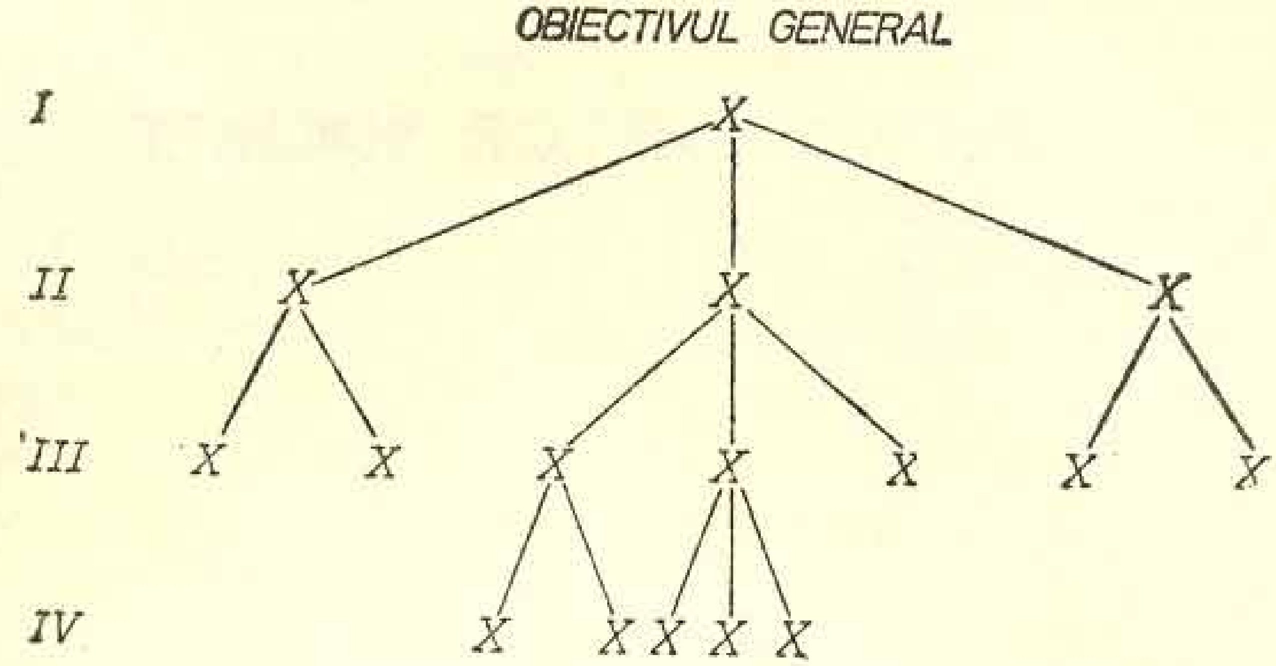
c) *operaționalizarea* variabilelor. Pentru mersul înainte atît al teoriei, cît și al cercetărilor organizaționale, este necesară elaborarea unei metodologii complexe cu ajutorul căreia variabilele formulate să fie identificate și pe cît posibil măsurate. Din acest punct de vedere s-au făcut o serie de pași importanți în ceea ce privește atît metodele experimentării de laborator, cît și cercetările de teren.

CAPITOLUL 2

ORGANIZAREA SISTEMELOR SOCIALE DE ACTIVITATE

2.1. DIFERENŢIEREA FUNCŢIONALĂ

Specific oricărei activităţi social-umane este caracterul ei relativ *complex*. Cu alte cuvinte, oricare activitate este compusă dintr-o mulţime de alte activităţi mai simple, *diferite calitativ*, care prin conjugare au ca rezultat realizarea finalităţii respectivului sistem de activitate. Această diferenţiere a unei activităţi în activităţi mai simple este cunoscută sub denumirea de *diferenţiere* sau *diviziune funcţională*. Din punct de vedere logic, procesul de diferenţiere funcţională poate fi descris astfel: în raport cu obiectivul (scopul) general sînt determinate mijloacele generale de realizare a sa; aceste mijloace sînt ele însele obiective (subobiective) ale unor sisteme de activităţi particulare (subsisteme); pentru realizarea lor, diviziunea poate merge mai departe, determinîndu-se mijloacele necesare, care, la rîndul lor, devin obiective care generează alte mijloace. Procesul de diferenţiere continuă pînă la determinarea activităţilor relativ simple, nedecompozabile, care constituie părţile elementare ale respectivului sistem de activitate. Schematic, această diviziune funcţională — scop-mijloc-scop-mijloc ... — poate fi reprezentată în felul următor:



De exemplu, să luăm o întreprindere al cărei obiectiv final este fabricarea unui automobil. Acest obiectiv poate fi finalizat prin realizarea unor subobiective (mijloace) mari: nivelul I=producerea propriu-zisă a automobilului, procurarea materialelor necesare, selectarea și formarea oamenilor care să lucreze, vînzarea, cercetarea științifică etc. Nivelul I se divide și el funcțional, dînd naștere la mai multe subobiective (nivelul II): producerea motorului, producerea caroseriei etc. După cum se vede din această schemă, sistemul unei activități este compus dintr-o mulțime de subsisteme ierarhizate pe mai multe niveluri, fiecare subsistem fiind compus, la rîndul său, dintr-o mulțime de subsisteme mai simple. Perfecționarea oricărei activități are loc, în general, pe linia sporirii gradului de diferențiere funcțională și deci a gradului de complexitate.

Spre deosebire de alte sisteme organizate, în sistemele social-umane oamenii sînt aceia care realizează respectivele activități. Ei sînt aici principalii participanți. O fabrică complet automatizată, condusă automat, este în sine un sistem de activitate, dar nu un sistem social-uman. Un sistem social-uman este compus din acțiuni (activități) efectuate de indivizi umani și de grupuri umane, deci din acțiuni umane, care pot să fie sau nu *instrumentalizate*. Mașinile, în sistemele sociale, apar doar ca instrumente ale activității umane.

O activitate oarecare poate fi făcută de către un individ sau de către mai mulți indivizi între care s-a făcut o diviziune a muncii. Variatele activități elementare care compun sistemul unei activități complexe pot

fi făcute deci de același individ sau de către indivizi diferiți. Diviziunea funcțională devine în acest din urmă caz o diviziune a muncii, o diviziune funcțională interumană. Pe măsura creșterii gradului de diviziune funcțională și a complicării și specializării sistemului de activitate, crește și gradul diviziunii muncii. Organizațiile sociale devin tot mai mari și cu o structură internă determinată de diviziunea funcțională tot mai complicată. *Structura sistemului unei activități este dată în mod esențial de diviziunea sa funcțională.*

2.2. PRINCIPALELE SUBSISTEME

În raport cu finalitatea sa, fiecare sistem se divide funcțional în subsisteme specifice. În general însă, datorită faptului că orice sistem social este un sistem care produce ceva (realizează o finalitate) și că la el participă indivizi umani, există posibilitatea de a se determina cîteva tipuri generale de subsisteme. Clasificarea cea mai adecvată ni se pare a fi cea sugerată de Katz și Kahn (45—39—47). Ei formulează următoarele cinci tipuri generale de subsisteme: 1) subsistemul de producție, 2) subsistemul de susținere, 3) subsistemul de menținere, 4) subsistemul adaptativ și 5) subsistemul managerial.

Orice sistem social-uman *produce* ceva, adică realizează o finalitate, un obiectiv: un bun material, un serviciu etc. Întreprinderile industriale produc bunuri materiale, întreprinderile de deservire produc servicii, sistemele politice produc organizarea și conducerea societății în ansamblu, familia produce oameni formați în vederea participării la viața socială, precum și satisfacerea unor multiple necesități personale etc. *Sistemul de producție* este subsistemul principal al oricărei activități social-umane.

Subsistemul de susținere îndeplinește două funcții esențiale. În primul rînd, el procură din mediul înconjurător materialele necesare procesului de producție. Orice sistem de activitate este un sistem deschis, în ca-

re intră materii prime și energii (*input*) și din care, prin procesul de producție (*through-put*), se realizează produsul (*output*). *Input*-ul însă trebuie procurat din mediu, obiectiv dificil adesea de realizat, constituind finalitatea unei activități speciale. În al doilea rînd, acest subsistem are ca funcție crearea și menținerea unui mediu favorabil pentru funcționarea respectivului sistem, funcția instituțională în termenii lui T. Parsons. Această funcție se referă la relațiile sistemului cu celelalte sisteme ale societății (juridice, politice, economice etc.).

Subsistemul de menținere îndeplinește o funcție specială. Datorită faptului că sistemele social-umane sînt compuse din activități umane, depinzînd esențial de acestea, o preocupare majoră a lor va fi recrutarea participanților, formarea lor în vederea realizării funcțiilor ce le revin în virtutea diviziunii muncii, motivarea lor pentru a realiza în condițiile cele mai bune sarcinile date, prin recompense, pedepse etc.

Subsistemul adaptativ are ca funcție înregistrarea schimbărilor survenite în mediu și formularea de măsuri pentru adaptarea sistemului la aceste schimbări, de exemplu cercetarea științifică orientată spre găsirea de noi soluții de producție, cercetarea cererii sociale pentru a determina ce să se producă etc.

Subsistemul managerial sau *de conducere*, are ca funcție organizarea și conducerea întregii activități a sistemului.

După cum se vede, sistemele de activități se organizează în jurul unor cerințe funcționale. Ele sînt rezultatul unui proces de autoorganizare, care se declanșează odată cu decizia de a se satisface respectiva cerință funcțională și se încheie cu completa constituire a sistemului de activitate. Sistemul unei activități își are însă propriile sale cerințe funcționale, necesare realizării funcției sale finale. Acestea stau la baza procesului de autoorganizare. Există deci în fiecare sistem de activitate o puternică tendință către diferențierea funcțională, deci către constituirea de subsisteme care să satisfacă propriile cerințe funcționale. Sistemul se va dezvolta pînă în momentul în care principalele sale ce-

rinţe funcţionale vor fi satisfăcute de către activităţi specializate. Spunem deci că sistemul tinde, printr-un proces continuu de diviziune funcţională, către atingerea unei stări de *completitudine funcţională*. Deci procesul de autoorganizare a unui sistem de activităţi se va încheia, în linii generale, în măsura în care se va realiza un anumit grad de completitudine funcţională. Apariţia unei noi cerinţe funcţionale interioare sistemului va declanşa un proces de satisfacere a ei, ceea ce este echivalent cu a spune că se va declanşa un proces de organizare a unei activităţi speciale (un subsistem), orientată spre satisfacerea respectivei cerinţe funcţionale.

2.3. FUNCŢIA DE CONDUCERE

Funcţia de conducere este esenţială pentru sistemul oricărei activităţi, întrucît în sarcina sa cade stabilirea a *ce* se produce, *cum* se produce, organizarea, coordonarea şi controlul continuu al sistemului de activitate, adică sistemul de conducere are ca funcţie stabilirea cerinţei funcţionale (necesităţii) pe care trebuie s-o realizeze respectiva activitate, modul în care trebuie realizată respectiva cerinţă: stabilirea obiectivului concret al activităţii, stabilirea mijloacelor prin care obiectivul trebuie realizat, crearea condiţiilor materiale şi umane necesare, organizarea, coordonarea şi controlul activităţii propriu-zise. De exemplu, o societate, la un moment dat, stabileşte că pentru buna sa funcţionare este nevoie de dezvoltarea conştiinţei sociale într-un anumit sens. Odată decis acest lucru, trebuie determinate mijloacele necesare realizării respectivei cerinţe funcţionale. Mijloacele astfel concepute — propagandă în presă, educaţie în şcoală etc. — sînt repartizate ca obiective diferitelor sisteme de activitate existente, care, la rîndul lor, determină modalităţile de realizare a acestora, organizează, coordonează şi controlează activitatea de realizare a lor.

Subsistemul activităţii de conducere se deosebeşte de toate celelalte subsisteme de activitate prin *produsul* său. Un subsistem produce bunuri materiale, un altul produce formarea profesională a oamenilor, un altul atitudini umane necesare participării, un altul cunoaştere, un altul relaţii cu contextul social etc.; subsistemul de conducere produce *decizii.* Decizia reprezintă un proiect de acţiune sau o cerinţă pusă în faţa unei acţiuni. La baza oricărei activităţi stau o mulţime de decizii, mai generale sau mai particulare. Tocmai în acest sens se poate considera că funcţia de conducere este esenţială pentru organizarea şi funcţionarea oricărui tip de activitate social-umană.

Funcţia de conducere poate fi mai mult sau mai puţin diferenţiată. Ea poate fi făcută, în cazul activităţilor mai simple, de acelaşi individ care îndeplineşte şi celelalte funcţii. Sau, în cazul activităţilor mai complexe, funcţia de conducere este îndeplinită de unul sau de mai mulţi indivizi specializaţi. În virtutea diviziunii muncii, unii indivizi produc, alţii aprovizionează, alţii se ocupă cu relaţiile sistemului cu mediul social, alţii, în fine, se ocupă cu conducerea respectivei activităţi. Separarea funcţiei de conducere şi specializarea unor indivizi în executarea ei încep să apară chiar din momentul în care activitatea respectivă devine suficient de complexă şi în special în momentul în care creşte numărul de participanţi. Chiar şi la jocurile cele mai simple ale copiilor apare o marcată tendinţă de separare a funcţiei de conducere, adică de constituire a unui conducător. Existenţa unui subsistem de conducere suficient şi diferenţiat constituie un criteriu foarte important de clasificare a sistemelor de activitate social-umane. Un grad înalt de complexitate, o eficienţă ridicată, un ritm rapid de perfecţionare nu pot fi atinse decît în cazul unui sistem care şi-a diferenţiat funcţia de conducere, realizînd-o printr-o activitate complexă, specializată. Una dintre caracteristicile definitorii ale organizaţiilor, spre deosebire de celelalte sisteme de activităţi, este tocmai existenţa unui subsistem de conducere înalt diferenţiat. Sistemul de conducere are funcţia de a organiza activitatea în vederea realizării res-

pectivei cerințe, de a regla activitatea în raport cu realizarea cerinței, de a asigura *feed-back*-ul necesar.

Prin funcția de conducere, sistemul unei activități social-umane se integrează în sistemul mai general din care face parte. Care este funcția pe care un sistem oarecare trebuie s-o aibă este decis la nivelul sistemului social imediat superior. Funcția pe care trebuie s-o realizeze întreprinderea se decide la nivelul unei centrale industriale, a unui minister sau a economiei naționale. Care este funcția pe care întreaga activitate economică trebuie s-o îndeplinească se decide la nivelul întregii societăți. Funcțiile pe care familia trebuie să le îndeplinească se stabilesc de asemenea în mare măsură la nivelul societății globale. Și, odată cu funcțiile de realizat, se decid și principalele moduri de organizare ale respectivului sistem: organizarea întreprinderii, organizarea familiei etc. În interiorul cadrului general fixat de sistemele superioare, fiecare sistem își organizează propria sa funcție de conducere: conducerea unei întreprinderi, funcția de conducere la nivelul familiei etc. Cînd luăm în considerație mulțimea de decizii care stau la baza unui sistem de activitate oarecare, trebuie să distingem deci între deciziile luate de subsistemele de conducere ale sistemelor superioare și deciziile luate de subsistemul de conducere al respectivului sistem. Conducerea din exterior a unui sistem oarecare poate lua următoarele forme: a) definirea cerinței funcționale sau a obiectivului de realizat al respectivului sistem; b) determinarea structurii de organizare a sistemului: modul de organizare al familiei decis prin sistemul de legi juridice și prin sistemul de tradiții, obiceiuri, morală. Sau modul de organizare al unei întreprinderi în condițiile societății socialiste este decis la nivelul sistemului de conducere politic și statal; c) prin impunerea unor limitări: relațiile personale dintre oameni, de exemplu, sînt mai puțin determinate pozitiv la nivelul sistemului social global (juridic-moral), și mai mult negativ, adică prin introducerea unor restricții, a unor limitări: excluderea omorului, a jignirilor de orice fel, a necinstei, a minciunii, înșelătoriei etc. Interesant este faptul că în psihosociologia organizației

occidentale este indicat mai mult acest din urmă tip de conducere de către sistemul superior a unui sistem, pornindu-se în special de la cazul întreprinderii capitaliste. Aceasta nu are o funcţie social-globală, decisă de sistemele sociale, ci o funcţie privată: aducerea de profit proprietarilor. Din această cauză, obiectivul organizaţiilor economice şi modul lor de organizare sînt în principiu la latitudinea acestora, societatea globală intervenind doar cu o serie de limitări, în special prin intermediul sistemului juridic.

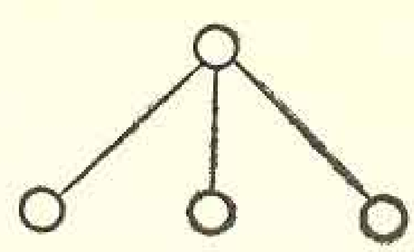
Analiza unui sistem de activitate social-umană trebuie să pornească de la delimitarea gradului de autonomie al respectivului sistem în raport cu sistemele superioare din care face parte.

Deciziile care determină obiectivele cele mai generale ale unui sistem de activităţi, în special în cazul în care acestea sînt legate de cerinţe sociale generale, au, de regulă, un caracter *politic*. Deciziile cu privire la modul de realizare al respectivelor obiective sînt decizii *tehnice*. Conducerea politică la toate nivelurile vieţii sociale, despre necesitatea creşterii căreia se insistă în special în ultimele documente ale P.C.R. (*Raport la Conferinţa Naţională a P.C.R.* din 1967, *Expunere la deschiderea colocviului privind problemele ştiinţei conducerii societăţii* din 6 martie 1972 şi *Raport la Conferinţa Naţională a P.C.R.* din 1972), se referă tocmai la punerea în evidenţă a cerinţelor sociale generale de care trebuie ţinut seama în toate sferele (15), (17), (19). În fapt, această cerinţă exprimă necesitatea ca deciziile de ordin tehnic să fie luate considerîndu-se în permanenţă sensul lor social general, funcţia lor socială.

2.4. IERARHIA ORGANIZAŢIONALĂ

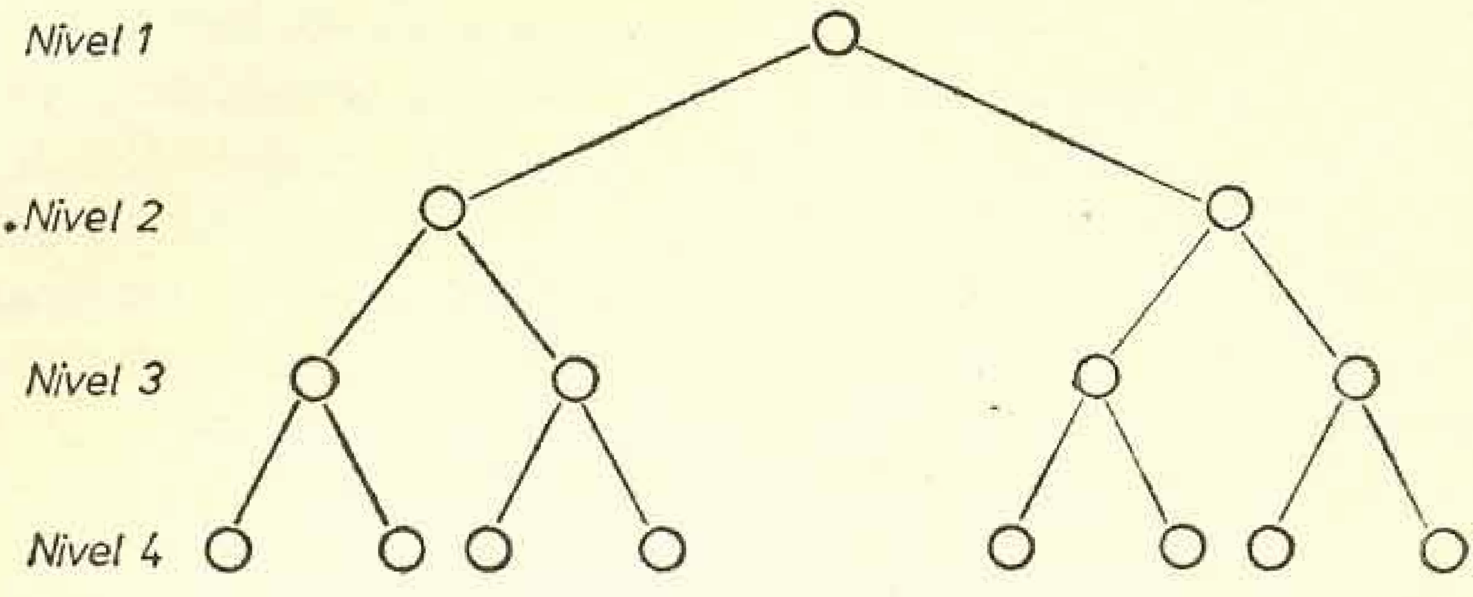
Faptul că sistemul unei activităţi suficient de complexe, la care participă un număr suficient de mare de indivizi, este compus dintr-o mulţime de subsisteme plasate la mai multe nivele îi dă acestuia un aspect *ierarhizat*. Între două subsisteme pot exista două tipuri

mari de relații: a) relații de coordonare și de cooperare: relații dintre subsistemele între care s-a făcut diviziunea funcțională în vederea realizării unui obiectiv oarecare; sînt relații pe *orizontală;* b) relații de subordonare și de supraordonare; relații pe *verticală,* ierarhice: relațiile dintre un sistem și subsistemele sale în general. Sistemul supraordonat conduce sistemul subordonat. Ierarhizarea începe odată cu diferențierea funcției de conducere. În momentul în care funcția de conducere este exercitată de o persoană sau de către un grup de persoane aparte, între sistemul de conducere și celelalte subsisteme conduse apar relații de supraordonare-subordonare. Sistemul de conducere are deci o poziție aparte în relațiile cu celelalte subsisteme: el generează relații ierarhice. Relațiile ierarhice pot fi reprezentate în felul următor:



Organizațiile, fiind sisteme de activitate cu un înalt grad de complexitate, prezintă, de regulă, mai multe niveluri ierarhice, care pot depăși în unele cazuri mai rare chiar numărul de 7, cele mai frecvente fiind organizațiile cu 3—5 niveluri ierarhice. Relațiile ierarhice sînt rezultatul diferențierii funcționale pe verticală de-a lungul schemei: scop ——→mijloc ——→scop ——→ . . . Un obiectiv general este divizat în mai multe subobiective, care constituie mijloacele realizării sale. Subobiectivele pot fi și ele la rîndul lor divizate în alte subobiective ș.a.m.d. Fiecare serie de obiective care ia naștere prin această diviziune reprezintă un nivel ierarhic. La fiecare nivel ierarhic sînt organizate o serie de sisteme de activitate care reprezintă mijloace ale realizării obiectivului de la nivelul superior. Ia naștere în acest fel o organizare *piramidală,* în vîrful piramidei situîndu-se conducerea întregului sistem, iar la bază executanții. După cum se poate observa, ierarhia organizațională se constituie exact pe schema diviziunii func-

ționale a sistemului. Piramida ierarhiei organizaționale poate fi prezentată în felul următor:



Organizația în care apare cel mai clar o asemenea organizare piramidală este cea militară: fiecare unitate este compusă din mai multe subunități, iar acestea din mai multe subunități ș.a.m.d.: armată, divizii, regimente, batalioane, companii, grupe.

Fiecare nivel ierarhic este condus de către nivelul ierarhic imediat superior, conducînd, la rîndul său, nivelul ierarhic imediat inferior. Pornind de la această idee, T. T. Paterson consideră că nivelurile ierarhice ale unei organizații sînt în funcție de ierarhia deciziilor, iar deciziile sînt ierarhizate în raport cu gradul lor de generalitate. El distinge șase asemenea „zone" sau niveluri de luare a deciziilor (66—54—59):

— deciziile care stabilesc *politica* organizației. La acest nivel sînt decise obiectivele mari ale organizației;

— deciziile care stabilesc *programele*, adică principalele mijloace (subobiective) care trebuie executate în vederea realizării deciziilor politice generale.

La acest nivel se plasează cadrele superioare care fac parte din conducerea organizației;

— deciziile *interpretative*, la nivelul cadrelor medii; programele generale sînt defalcate în modalități mai concrete de acțiune;

— deciziile *rutiniere*, la nivelul muncitorilor specializați. Sînt decizii care stabilesc modul de realizare a deciziilor de la nivelul superior în funcție de situația concretă și de cunoștințele profesionale;

— deciziile *automate,* la nivelul muncitorilor semicalificați. Procesul de activitate fiind prescris, trebuie decis felul în care el este dus la bun sfîrșit. Este cazul, de exemplu, al muncitorilor de la o bandă rulantă care asamblează două piese;

— deciziile *vegetative,* la nivelul muncitorilor necalificați. Reprezintă forma cea mai elementară a deciziilor. Ce trebuie făcut și cum trebuie făcut este decis la nivelurile superioare, deciziile de la acest nivel referindu-se doar la varierea diferitelor elemente ale operațiilor.

Fiecare nivel ierarhic concretizează deci deciziile venite de la nivelul superior, dînd un cadru tot mai precis activității de la nivelul inferior. Schema lui Paterson, elaborată pe cazul organizațiilor industriale, este discutabilă în multe puncte. Am redat-o însă tocmai pentru că ea intenționează să scoată în evidență un aspect important al sistemului ierarhic: o ierarhie specifică de decizii.

Structura generală a unei organizații poate fi reprezentată grafic sub forma unei *organigrame,* unde sînt reprezentate principalele subsisteme care compun sistemul unei activități și relațiile dintre ele orizontale și verticale. Mai ales în proiectarea organizațiilor economice, organigramele constituie instrumente deosebit de importante (40).

2.5. PUTERE ȘI AUTORITATE

Sistemele de activitate sînt realizate de oameni, iar oamenii sînt, la rîndul lor, sisteme relativ autonome, acțiunile pe care le întreprind fiind rezultatul propriilor lor decizii. Din acest motiv, funcționarea oricărei organizări sociale are ca una dintre problemele fundamentale determinarea indivizilor umani de a acționa într-un anumit mod și de a nu acționa în alte moduri. Această relație prin care un individ uman determină un alt individ uman să acționeze într-un anumit fel este descrisă prin intermediul unor concepte speciale, dezvoltate de psihologia socială: influență, control, putere și autoritate (45—218—220).

Conceptul cel mai general este cel de influență. Prin *influență* se înțelege acțiunea unui individ de a determina într-un anumit sens acțiunea unui alt individ. Profesorul caută să-l influențeze pe elev în sensul unei atitudini pozitive față de învățătură. Maistrul acționează în sensul influențării muncitorului de a avea o atitudine pozitivă față de muncă, de a realiza în condiții bune sarcinile pe care le are de îndeplinit. Influența poate fi *pozitivă* (activitatea celui influențat se desfășoară în sensul intenționat de cel care caută să influențeze), *nulă* (activitatea de influență nu are nici un rezultat) și *negativă* (influența are un rezultat opus celui dorit) (45—219). Profesorul care influențează pe elev poate reuși să creeze o atitudine pozitivă față de formarea sa, poate să-l lase indiferent sau îi poate crea, dimpotrivă, o atitudine inversă decît cea intenționată, adică o atitudine negativă față de învățătură. Efectele acestea ale influenței au fost studiate în special în cazul activității de propagandă.

Controlul se referă la o influență pozitivă, care a avut succes. Un nivel ierarhic controlează nivelul inferior numai în măsura în care reușește să-l influențeze în sensul dorit. Lipsa de control implică fie inexistența unei influențe, fie ineficacitatea ei.

Puterea, spre deosebire de influență, care se referă la acte reale de determinare, vizează doar posibilitatea, potențialitatea. Un nivel ierarhic are putere asupra nivelului subordonat, în sensul că el are capacitatea, posibilitatea de a-l influența și controla, adică dispune de instrumentele unui asemenea control. Un milițian, de exemplu, are putere, în anumite condiții, să oprească o mașină. Aceasta nu indică însă nimic în legătură cu faptul că el folosește sau nu această putere în cutare sau cutare situație.

Autoritatea este o putere legitimă, adică puterea care revine unei persoane în virtutea rolului sau poziției sale într-o organizație. Pentru a fi completă, autoritatea trebuie să fie acceptată ca atare de cel care potențial este obiectul influenței. Un profesor are autoritate în virtutea locului și rolului său; dacă însă, din diferite cauze, elevii nu-i acceptă influența, el va fi, real, lipsit

de autoritate. Autoritatea funcționează numai în condițiile în care cel influențat acceptă influența în virtutea acceptării ordinii formale care îi stă la bază. Conformarea la autoritate este de natură a o confirma pe aceasta ca autoritate, în timp ce neconformarea constituie totodată o infirmare a autorității (5). Puterea poate fi legală, autorizată sau ilegală, neautorizată (45—201). Un hoț are puterea de a intra într-o casă, dar nu are și autoritatea de a o face. Actul său apare ca un uz ilegal de putere.

Autoritatea poate izvorî nu numai din poziția formală a unui individ într-un sistem organizat, ci și din capacitatea individuală, din gradul de încredere dobîndit. Un specialist are autoritatea nu numai din cauza funcției sale, ci și datorită recunoașterii capacităților sale.

Într-o organizație, pentru ca activitatea divizată între mai multe persoane, pe orizontală și pe verticală, să poată funcționa, este necesar să se definească cît mai clar posibil și să se consfințească în statute, regulamente, norme etc. (adică să se autorizeze) relațiile de influență dintre indivizii care ocupă diferitele poziții. Totalitatea relațiilor de influență acceptate formal de către organizație formează *structura de autoritate*. Structura de autoritate poate fi concepută ca o mulțime de relații de putere *diadice*, cele mai frecvente fiind acelea dintre un șef și subordonații săi. Pentru a determina mulțimea indivizilor între care influențele sînt legitime, organizațiile definesc *domeniul* sau *intervalul de control* al fiecărui șef, adică mulțimea persoanelor asupra cărora el are autoritate (45—216).

Autoritatea este, în general, *asimetrică* și *tranzitivă*. Dacă *A* are autoritate asupra lui *B* într-o anumită privință, se presupune, de regulă, că în aceeași privință *B* nu are autoritate asupra lui *A*, deci autoritatea este asimetrică. În relațiile orizontale, de cooperare, autoritatea este însă de multe ori simetrică. Este tranzitivă, în sensul că fiecare nivel ierarhic are autoritate nu numai asupra nivelului ierarhic imediat, ci și asupra tuturor nivelurilor ierarhice subordonate acestuia din urmă.

Pentru buna funcţionare a organizaţiilor, există însă adesea limitări importante ale tranzitivităţii autorităţii.

În raport cu motivele pentru care o putere este acceptată, există mai multe tipuri de autoritate. A devenit clasică, deşi destul de simplificată, clasificarea autorităţii făcută de Max Weber (83). El formulează trei mari tipuri de autoritate: autoritatea *tradiţională,* cînd legitimitatea provine din modurile de organizare stabilite în trecut şi transmise sub formă de tradiţie; autoritatea *harismatică* nu provine dintr-un anumit sistem de reguli sau de legi, ci din calităţile personale ale conducătorului; autoritatea *legal-raţională,* specifică organizaţiilor moderne, cînd legitimitatea vine în acest caz din existenţa unor reguli impersonale, stabilite raţional.

2.6. SISTEMUL DE COMUNICAŢII

Fiecare acţiune care compune sistemul complex al activităţii este determinată de o anumită decizie. Dar pentru luarea unei decizii este nevoie de informaţii. Mai mult, pentru realizarea unei decizii luate de către un for superior, este necesar ca mai întîi respectiva decizie să fie comunicată celui care trebuie s-o execute. Funcţionarea coordonată a tuturor sistemelor componente depinde de un complex de canale de comunicaţie care leagă între ele atît diferitele elemente ale sistemului, cît şi sistemul de mediu înconjurător. Una dintre activităţile cele mai importante ale oricărui sistem de activitate este aceea de a culege şi transmite informaţii. Eficienţa sistemului global depinde în mare măsură de organizarea şi de funcţionarea sistemului de comunicaţii. Vom enunţa aici doar cîteva dintre problemele mai importante legate de sistemul de comunicaţii.

Sistemul canalelor de comunicaţie. Thelen pune în evidenţă faptul că un sistem social organizat implică o restricţie a comunicaţiilor între membrii săi. Dacă se va lua, de exemplu, un grup neorganizat de 60 de persoane, numărul potenţial de canale de comunicaţie este

de $n(n-1)/2$, adică 1 770. Dacă grupul este însă organizat într-o rețea de 5 echipe a cîte 12 oameni, din care cîte un om are o funcție distinctă, el intrînd în relații de comunicație cu ceilalți 4, atunci numărul canalelor este redus la 10 în condițiile unei independențe complete sau la 4 într-o organizație de comunicații de tip serial (45—225). Perfecționarea organizării merge în sensul introducerii unor restricții în comunicație, astfel încît să fie excluse canalele întîmplătoare și să fie menținute numai canalele necesare realizării obiectivelor organizaționale. În termenii teoriei informației, comunicațiile lipsite de restricții produc în sistem zgomot. Ashby, așa cum rezumă Thelen, demonstrează faptul că realizarea stabilității unui suprasistem ar necesita un timp infinit de lung *dacă* ar exista „comunicații depline și bogate" între subsisteme, deoarece aceasta ar implica exigența ca toate variabilele subsistemelor să fie satisfăcute dintr-o dată, ceea ce este un eveniment foarte improbabil. Dacă însă comunicația dintre subsisteme este restrînsă, atunci fiecare subsistem realizează propria sa stabilitate în condițiile unor interferențe minime. Restrîngerea comunicațiilor face posibilă acumularea succesului, în timp ce existența unor comunicații nelimitate la nivelul întregului suprasistem face ca succesul să fie de tipul „totul sau nimic" (45—226).

Codarea informației. Pentru ca informația să fie utilă, ea trebuie să fie adunată și transmisă într-o anumită formă, într-un anumit cod. Fiecare organizație, fiecare subsistem al organizației tinde să-și elaboreze un cod propriu prin intermediul căruia să recepționeze informația necesară. Codul are două funcții: a) selectează numai informația considerată semnificativă, nelăsînd să pătrundă informații nesemnificative, și b) furnizează informația într-o manieră utilizabilă. De aici și problema traducerii unui cod într-altul atît la intrarea informației în sistem, cît și la trecerea informației dintr-un subsistem într-altul.

Volumul de informație manipulabil. De regulă, luarea deciziilor este influențată negativ atît de lipsa informațiilor, cît și de excesul de informații. Informațiile prea sărace nu pot funda un proces de decizie suficient

de eficient. Dacă pînă acum activitățile social-umane se constituiau în condițiile unei sărăcii *absolute* de cunoștințe și informații, în ultimul timp a început să apară un gen nou de lipsă, *relativă*. Devin din ce în ce mai importante limitele sistemelor particulare de înregistrare și de utilizare a informațiilor existente. Datorită dezvoltării rapide a științei și tehnicii în epoca contemporană, există, așa cum remarcă mulți cercetători, un exces de informație care nu poate fi recepționat, transmis sau utilizat integral și adecvat în procesul de luare a deciziilor. Așa se explică de ce multe dintre deciziile luate la diferite nivele ale societății sînt fundate pe o informație mult mai săracă și mai distorsionată decît informația disponibilă în mod real. Este evident că mecanismele de cunoaștere, culegere și prelucrare a informației sînt responsabile de acest decalaj dintre bogăția informației disponibile și sărăcia informației utilizate. Pe de altă parte însă, pătrunderea în sistem a unei mase excesive de informații poate duce la blocarea mecanismelor de luare a deciziilor. De aceea un sistem eficace de informație este înalt selectiv: el reține numai informația relevantă și totodată utilizabilă. Selectivitatea are însă limitele sale funcționale. Ea nu trebuie să blocheze pătrunderea în sistem a informațiilor care, deși actual nu sînt utilizabile, sînt potențial utilizabile. Există destul de frecvent cazul de autosufocare informațională: blocarea recepționării informațiilor care ar putea duce la perfecționarea sistemului. Nu numai indivizii, ci și diferitele sisteme pot prezenta simptome grave de subdezvoltare informațională.

Eficiența rețelelor de comunicație. S-au făcut multe experiențe (Dubin, Leavitt, Guetzow, Simon etc.) în vederea stabilirii celor mai eficiente tipuri de organizare a rețelelor de comunicație. Rezultatele nu sînt însă suficient de concludente mai ales cînd este vorba de comunicațiile din sistemele noneconomice.

Direcția și tipul mesajelor transmise. Există mai multe direcții de transmitere a informațiilor necesare funcționării unui sistem de activitate: a) informații venite din exterior; b) informații care circulă pe canale

orizontale și c) informații care circulă pe canale verticale. În general, fiecare dintre aceste tipuri de canale sînt caracterizate prin anumite tipuri de mesaje transmise. Vertical, de sus în jos, circulă în special *ordine*, decizii, instrucțiuni în ceea ce privește activitatea sau informații cu caracter formativ-propagandistic. Comunicațiile verticale de jos în sus transmit informații despre realizarea deciziilor și despre problemele și dificultățile apărute în cursul activității și care pot fi rezolvate numai de către nivelurile ierarhice superioare. Comunicațiile în sus reprezintă de aceea un deosebit de important *feed-back* al activității organizate. De jos în sus sînt și canale de-a lungul cărora se realizează *participarea* la conducerea întregului sistem. Acest tip de comunicații are o pondere foarte scăzută în organizațiile tradiționale de tip predominant autoritar, dobîndind un loc central în organizațiile de tip participativ pe care dinamica societății contemporane tinde să le impună din ce în ce mai mult.

Comunicațiile orizontale sînt, în general, cerute de necesitățile de coordonare și de cooperare între unitățile plasate la același nivel ierarhic.

2.7. SISTEMUL DE STATUTE ȘI DE ROLURI

În ultimă instanță, individul uman este factorul activ elementar al oricărui sistem social. Sistemul unei activități apare de aceea ca un ansamblu de indivizi care ocupă locuri diferite în structura sistemului și realizează fiecare una sau mai multe operații. Ansamblul activităților pe care un individ care ocupă o anumită poziție în sistemul organizat trebuie să le realizeze este denumit în sociologie *rol*. În organizarea industrială, în general, rolul apare și sub denumirea de „post de muncă". De exemplu, rolul de maistru, de inginer, de tată, de conducător politic, de profesor, de elev etc. Crearea de roluri este o modalitate de realizare a diviziunii muncii, a diferențierii funcționale. Dacă într-un sistem organizat apare o cerință nouă, se creează un

rol special, al cărui conținut este satisfacerea respectivei cerințe. Necesitatea de a asigura creta și buretele naște rolul elevului de serviciu. Necesitatea rezolvării problemelor de adaptare psihologică și de eliminare prin mijloace psihologice a conflictelor și tensiunilor psihice a generat rolul de consultant psihologic etc.

Dar, pentru că fiecare individ poate să-și realizeze rolul său numai dacă este angrenat într-un sistem de relații de cooperare, subordonare și supraordonare adecvat, adică în măsura în care ceilalți indivizi cu care interacționează se comportă într-un mod corespunzător, este important a se preciza, pe lîngă rolul individului, și *statutul* său, adică locul pe care-l ocupă în relațiile cu ceilalți indivizi. Dacă rolul cuprinde mulțimea așteptărilor celorlalți față de comportamentul respectivului individ (rolul medicului este echivalent cu ceea ce se așteaptă să facă un medic), statutul reprezintă mulțimea așteptărilor individului față de comportarea celorlalți față de el. Statutul medicului este compus din comportamentele și atitudinile așteptate ale celor care intră în contact cu el ca medic: bolnavul, colegul său medic, sora etc. Rolul apare deci ca o mulțime de valori, norme, modele de comportare care reglementează activitatea unui individ, în timp ce statutul constă în mulțimea de valori, norme, modele de comportare care reglementează comportarea celorlalți față de respectivul individ. Pentru ca un individ să-și realizeze în condiții bune rolul său, este necesar să i se asigure un statut corespunzător. Un șef de secție nu poate să-și îndeplinească normal rolul său dacă nu-i este asigurat un statut adecvat: șefii săi trebuie să-i furnizeze deciziile și materialele necesare activității sale, fără însă a-i restrînge sfera libertății de decizie; subordonații trebuie să îndeplinească dispozițiile sale etc.

Datorită faptului că statutele și rolurile oferă o descriere deosebit de completă a sistemelor de activitate, adesea *structura socială*, în general, și structura unui sistem social particular, în special, sînt definite în termenii sistemului de statute și de roluri. Constituirea

unei organizații înseamnă, de fapt, constituirea unui sistem de statute și roluri în așa fel, încît activitatea umană modelată de acesta să realizeze finalitatea dată. Sistemul de statute și roluri are două funcții majore: fixează modalitățile specializate de activitate, rezultate din diviziunea muncii și asigură coordonarea activităților individuale. Contribuția fiecărui individ la realizarea finalității sistemului social la care participă se face prin realizarea rolului său. Realizîndu-se cerințele de rol care revin fiecărui participant, se asigură totodată în mod automat și un minim necesar de cooperare. Sociologia a demonstrat faptul că orice sistem de activitate socială tinde să genereze în mod spontan un asemenea sistem de roluri și statute, adică să se autoorganizeze. A proiecta conștient sistemul unei activități sociale înseamnă în primul rînd a proiecta un sistem complex de statute și de roluri.

2.8. FORMAL ȘI INFORMAL

Formularea unui sistem de statute și roluri ca mijloc esențial de creare a unei organizații a fost utilizată în practica organizațională încă din cele mai vechi timpuri. La început în formele tradiției, iar mai apoi prin formularea „pe hîrtie", adică în statuturi, în normative, coduri de legi și regulamente, fiecare organizație a căutat să-și constituie în mod cît mai rațional posibil un sistem propriu de statute și de roluri. Acest sistem formulat oficial, „pe hîrtie", de statute și de roluri a căpătat denumirea de *organizație formală* sau nivel formal al organizației. Între activitatea reală și sistemul formal există mereu un decalaj. Pe de o parte, nu toate cerințele organizării formale sînt realizate integral la un moment dat și, pe de altă parte, există o mulțime de acțiuni reale care nu sînt prevăzute în descrierea formală. Un muncitor face o glumă, zîmbește sau se încruntă cînd primește o dispoziție, cere un sfat de la colegul său etc. Toate aceste acte nu sînt prevă-

zute în sistemul formal. Pentru a desemna mulţimea actelor care nu sînt prevăzute în sistemul formal al unei organizaţii se foloseşte denumirea de *sistem informal* sau *nivel informal* al organizaţiei. Organizaţiile sînt sisteme social-umane în care acţionează nu numai cerinţele puse formal, ci şi alte cerinţe: cerinţe psihologice şi sociale ale oamenilor, ale grupurilor umane. Acestea declanşează comportamente care nu sînt legate de realizarea finalităţilor organizaţiei prin originea lor, dar pot influenţa pozitiv sau negativ realizarea acestora. Sau, în funcţie de situaţia concretă, un participant îşi realizează funcţia sa într-o modalitate diferită de cea formal prescrisă, dar mai eficientă.

Orientarea relaţiilor umane, printre alte aspecte, a subliniat şi existenţa nivelului informal, care era aproape ignorat în cadrul teoriei clasice a organizării. O organizare eficientă nu este aceea care ignorează sau exclude normativ nivelul informal, ci aceea care ştie să organizeze un sistem informal pozitiv care să contribuie la realizarea finalităţilor formal definite.

În această ordine de idei, în afară de sistemul formal, în descrierea organizaţiei este necesar să se considere şi o serie de alte caracteristici, ca, de exemplu, acelea grupate sub denumirea sintetică de *cultură* sau *climat organizaţional*. Fiecare sistem organizat produce în mod natural propria sa cultură, climatul său cultural şi social care reflectă atît normele şi valorile sistemului formal, cît şi interpretarea lor în sistemul informal, istoria relaţiilor umane şi sociale, a realizărilor şi a luptelor interne, aşteptările şi credinţele oamenilor care acţionează aici, tabuuri, moravuri, obiceiuri şi tradiţii, sentimente şi atitudini (45—66). În climat intră o serie de factori inconştienţi şi imponderabili, foarte greu de măsurat, care au însă o mare importanţă pentru desfăşurarea întregii activităţi. Două întreprinderi similare din punctul de vedere al obiectivelor de realizat, al utilajului şi al organizării formale pot avea climate foarte deosebite, care sînt rezultatul istoriei lor particulare, al oamenilor care participă la activitatea lor şi al interacţiunii specifice dintre aceştia.

2.9. MODELE TEORETICE GENERALE ALE SISTEMELOR ORGANIZATE

Sistemele organizate, şi în special organizaţiile, au fost obiectele unor variate încercări de conceptualizare. Pînă în momentul de faţă există o pluralitate de modele teoretice generale care încearcă să surprindă acest tip specific de existenţă. Modelul produs de teoria clasică a organizării este denumit modelul „raţional" al organizării. Specificul său este că se plasează exclusiv la nivelul formal. După cum s-a remarcat, el opera o suprasimplificare: surprindea numai activitatea conştientă de diferenţiere funcţională şi de constituire raţională a unui sistem de statute şi roluri în limitele unor mijloace tehnice date; este bazat pe logica maşinilor şi a produselor tehnologice, pe logica costului, ignorînd alte logici implicate în sistemul organizat, ca, de exemplu, logica motivaţiei umane, a creativităţii etc. (33—100—101).

După cum remarca Gouldner (36), opus modelului „raţional", în antropologia culturală şi în sociologia funcţională a fost elaborat un alt model teoretic, modelul „sistemului natural". Sistemul organizat este considerat ca un sistem social natural, constituit din anumite necesităţi sociale. şi umane obiective avînd propriile sale cerinţe de funcţionare, propria sa organizare şi funcţionare, independent de conştiinţa participanţilor. Acest model a fost dezvoltat iniţial pentru descrierea sistemelor sociale ale societăţilor primitive, fiind apoi extins prin intermediul sociologiei la societăţile dezvoltate contemporane. Dacă modelul raţional clasic tindea să ia în consideraţie numai activitatea conştientă de raţionalizare a sistemelor organizate în special la nivel tehnic, modelul „natural" tinde să considere mai mult aspectele inconştiente, sociale şi psihologice, nelăsînd loc pentru activitatea de conducere propriu-zisă, cu funcţiile sale de organizare conştientă. Din această cauză, ultimul model nu putea să ofere o bază satisfăcătoare pentru explicarea comportamentului conştient,

orientat spre un scop. Și odată cu aceasta nu putea oferi o bază pentru dezvoltarea unei științe eficiente a organizării și conducerii care să sprijine organizațiile în efortul lor de perfecționare și de adaptare continuă la cerințele în schimbare ale mediului.

Orientarea relațiilor umane a avut marele merit de a iniția o depășire a acestei alternative. Pe de o parte, ea a analizat în mod special aspectele psihosociale ale organizațiilor și, pe de altă parte, a încercat să formuleze o serie de norme ale organizării care să țină seama de aceste aspecte. Alături de organizarea și de conducerea rațională a nivelului tehnic al activității este adusă exigența unei organizări și conduceri raționale și la nivelul psihosocial al organizării. De la manipularea conștientă a factorilor tehnici are loc deci o deosebit de importantă deplasare la manipularea conștientă și a factorilor psihosociali. Cu aceasta apare tot mai insistentă necesitatea unei noi sinteze în teoria organizării sociale, și anume luarea în considerație atît a factorilor tehnici, cît și a factorilor sociali și psihosociali. Această sinteză se realizează printr-un recurs tot mai insistent la o tratare sistematică a organizațiilor. Poate cel mai tipic exemplu este orientarea cercetătorilor grupați în jurul lui Tavistock Institute din Londra. Lui E. L. Trist i se datorează dezvoltarea conceptului de sistem *sociotehnic*. Orice organizație productivă sau parte a ei este o combinație a tehnologiei (cerință de sarcină, echipament și instrumente folosite, relații fizice de activitate) și un sistem social. Între ele există o mutuală interdependență (71—90). Din același grup, mergînd însă mai departe, A. K. Rice consideră organizațiile ca sisteme deschise: orice organizație „importă" din mediu diferite lucruri, le utilizează în cadrul unui proces de „conversiune" și apoi „exportă" în mediu produse, servicii și materiale reziduale care rezultă din procesul de conversiune (71—90). Dezvoltarea unei asemenea teorii fundate pe imaginea sistemelor deschise stă și la baza lucrării lui Katz și Kahn (45). În general, aceste tentative, pe lîngă faptul că se află doar la începutul

elaborării lor, sînt caracterizate printr-o lipsă cronică a dimensiunii sociologice propriu-zise, despre cauzele căreia s-a vorbit în capitolul precedent. De asemenea, din această perspectivă au fost mai insistent tratate organizațiile productive și într-o măsură mult mai mică celelalte tipuri de organizații și mult mai puțin celelalte sisteme sociale care nu fac parte din categoria organizațiilor.

CAPITOLUL 3

FUNCȚIE ȘI EFICACITATE

3.1. CERINȚĂ FUNCȚIONALĂ, FUNCȚIE, OBIECTIV

Pentru a putea înțelege ce este și cum funcționează un sistem organizat, trebuie pornit de la încadrarea sa în sistemul social-global al cărui element structural este. Cu alte cuvinte, este necesar să înțelegem locul și rolul pe care îl are în ansamblul societății, care este contribuția sa specifică aici. Orice sistem de activitate se organizează în vederea realizării a ceva. O întreprindere produce bunuri materiale, o alta produce servicii, un institut produce știință, un altul produce formarea profesională a indivizilor umani etc. Producția fiecărui sistem de activitate (*output*-ul său) este răspunsul la o nevoie sau *cerință funcțională* a unui *alt sistem*, fie că este vorba de sistemul social global, fie de un subsistem al acestuia. Societatea are nevoie de indivizi umani care să se integreze în formele sale de viață. Această nevoie socială sau cerință funcțională este satisfăcută de activitatea de formare social-profesională desfășurată într-o mulțime de forme și la o mulțime de niveluri ale organizării sociale. O întreprindere are nevoie de repararea și de întreținerea utilajului său. Pentru a satisface această nevoie se organizează o activitate de întreținere și de reparații. Satisfacerea cerinței funcționale sau nevoia în jurul căreia se constituie orice sistem organizat reprezintă *funcția finală* a respectivului

sistem. Apariția, menținerea și dispariția unui sistem și modul său de organizare și de funcționare devin explicabile numai prin raportarea la funcțiile reale pe care le are de realizat în cadrul sistemului social global sau al subsistemelor sociale. Din această cauză, analiza unui sistem social organizat trebuie să pornească de la considerarea contextului social mai general în care funcționează, și în primul rînd a nevoilor și cerințelor pe care el le are de satisfăcut. Ea trebuie să fie deci o analiză funcțională. Analiza completă a sistemelor organizate trebuie să debuteze în aceste condiții printr-o analiză sociologică a locului și a rolului lor în cadrul societății globale. Modificarea organizării societății globale antrenează modificarea necesităților sale, inclusiv a finalităților subsistemelor componente.

O asemenea analiză funcțională a sistemelor organizate ridică însă numeroase dificultăți la ora actuală, dificultăți care constituie cauza principală a rămînerii în urmă a cercetărilor organizaționale. Nu întîmplător problema funcției, obiectivului, eficacității și eficienței este partea cea mai puțin elaborată și mai puțin cercetată în cadrul preocupărilor de psihosociologie a organizării.

3.1.1. Funcție și obiectiv

La o primă vedere s-ar părea că problema funcțiilor unui sistem social oarecare este cea mai simplă. În majoritatea cazurilor, la însuși nivelul conștiinței participanților sînt prezente funcțiile acestuia, formulate ca obiective sau scopuri ale sistemului. Or, tocmai confuzia dintre scopurile, obiectivele existente la nivelul conștiinței sociale reale a sistemului și funcțiile finale obiective a constituit întotdeauna o deosebit de importantă sursă de erori. Pentru a evita confuziile, Marx a fost acela care a cerut diferențierea lor. Schițînd metoda sa materialistă de interpretare a vieții sociale, Marx cerea depășirea sistematică a scopurilor, idealurilor și obiectivelor formulate la nivelul conștiinței și analiza a ceea ce se află în spatele acestora și care le

determină în mod obiectiv (55). Scopurile și obiectivele reprezintă pentru Marx o conștientizare parțial adecvată, parțial denaturată a unor necesități sau cerințe obiective. Această idee fundamentală și-a făcut loc mult mai tîrziu și parțial doar în gîndirea occidentală nemarxistă: mai întîi în antropologia culturală și abia în ultimele decenii în sociologie și în teoria organizației. Deși se face de multe ori distincție explicită între produsul sau *output*-ul unei organizații, pe de o parte, și scopurile conștient formulate în cadrul organizației, pe de altă parte („o organizație, de regulă, include mai mult, dar și mai puțin decît este indicat în proiectele fondatorilor săi sau în scopurile liderilor" (45—16)), adesea analiza practică pornește de la considerarea acestor două nivele ca fiind echivalente.

Prima idee care se desprinde de aici este deci diferența principială dintre funcțiile finale obiective ale sistemelor organizate și intențiile, scopurile și obiectivele formulate conștient la nivelul formal sau informal al organizației. În primul rînd, funcțiile finale (finalitățile) ale unui sistem organizat nu sînt întotdeauna formulate. Mai ales în societățile aflate pe trepte inferioare ale evoluției, tradiția constituie în multe cazuri motivația esențială a desfășurării activităților sociale sau finalitățile obiective capătă o expresie subiectivă superficială. De ce mă plimb? Pentru că îmi place. De ce citesc o carte? Pentru că îmi place. Această motivație nu explică de fapt funcția reală a plimbării sau a cititului. De ce oamenii merg la biserică? „Ca să-l slăvească pe dumnezeu", „ca să le fie iertate păcatele". Aceste scopuri nu reflectă însă funcțiile reale ale mersului la biserică. În al doilea rînd, chiar cînd există formulate obiectivele unei activități oarecare, acestea pot să reflecte doar parțial necesitatea și deci funcționalitatea obiectivă. Analiza economiei capitaliste întreprinsă de Marx constituie un exemplu clasic de acest gen.

Care este finalitatea organizării de către capitalist a unei întreprinderi? La nivelul conștiinței capitalistului, obiectivul întreprinderii este obținerea de profit. Profitul însă, după cum arată Marx, nu constituie decît

în mod superficial funcţia reală, obiectivă a sistemelor productive capitaliste. Mai profund, aceste funcţii trebuie determinate în cadrul sistemului social-economic capitalist cu legile sale: legea plusvalorii, legea acumulării capitaliste etc. În organizaţiile noneconomice, problema raportului dintre finalităţile obiective şi obiectivele conştiente este mult mai complicată. Tot Marx este acela care evidenţiază, în al treilea rînd, o sursă suplimentară a caracterului deosebit de complex al relaţiei dintre funcţie şi obiectiv. *Obiectivul este un element al ideologiei.* Faptul că în obiectiv este exprimată numai parţial sau denaturat funcţionarea reală a sistemelor sociale nu se datorează numai unui simplu deficit de cunoaştere. În anumite structuri sociale — cele bazate pe proprietatea privată sînt tipice —, datorită diferenţelor fundamentale de interese, există restricţii sociale importante ale conştientizării. La nivelul conştiinţei, în aceste condiţii se naşte o apreciere denaturată, mistificată a funcţiilor adevărate (reale). De exemplu, dacă funcţiile reale ale statului apar în contextul relaţiilor dintre clase în primul rînd (statul ca instrument al clasei dominante), la nivelul conştiinţei sociale reale apare *iluzia necesară* a existenţei unor obiective generale (statul deasupra claselor, statul ca reprezentant al binelui, al interesului general). Analizînd toate sistemele suprastructurale, Marx evidenţia, pe de o parte, funcţiile lor reale şi, pe de altă parte, formele mistificate, denaturate în care aceste funcţii se reflectau la nivelul conştiinţei sociale a oamenilor.

Toate aceste considerente fac ca în unele cazuri obiectivele formulate conştient în statutele şi regulamentele diferitelor organizaţii să fie complet deosebite de funcţiile reale ale acestora. Societatea, prin mecanismele sale spontane de reglare, determină continuu organizarea şi funcţionarea sistemelor de activitate socială, formularea obiectivelor rămînînd neoperantă. De aceea analiza mecanismelor spontane prin care sistemul social global determină şi reglează organizarea şi funcţionarea subsistemelor sale constituie una dintre problemele sociologice majore ale analizei organizaţionale.

Într-o primă fază a cercetărilor organizaţionale, cînd acestea erau centrate în special pe organizaţiile economice şi cînd finalitatea cercetărilor constituia mărirea profitului şi reducerea proceselor negative, era suficientă considerarea obiectivelor formal acceptate. Procesul de perfecţionare a activităţilor sociale a adus în momentul de faţă problema funcţiilor în centrul atenţiei. La o privire superficială ar apărea normal ca în procesul de perfecţionare a unui sistem de activitate să se înceapă cu determinarea riguroasă a funcţiilor (obiectivelor) care urmează să fie îndeplinite şi abia după stabilirea lor suficient de exactă să se treacă la organizarea unui mod adecvat de realizare. În realitate, lucrurile s-au petrecut altfel. Ciclul cunoaştere-acţiune nu se desfăşoară după principiul: „totul sau nimic" (întîi o cunoaştere foarte exactă a fiecărui element al sistemului şi apoi acţiunea), ci prin aproximări şi corectări succesive, în care primul aspect abordat nu este neapărat cel mai important într-o ordine abstractă, ci cel mai urgent din punct de vedere practic. Şi din punct de vedere practic cel mai important element la un moment dat este acela a cărui modificare poate duce la rezultatele cele mai bune. În sistemele reale, situaţia era, în linii generale, următoarea: oamenii, aflaţi sub presiunea mare a necesităţilor pe care nu le pot satisface decît într-o măsură scăzută, în mod spontan devin conştienţi de aceste necesităţi. Încă de la început omul a fost conştient că are nevoie de hrană, de adăpost, de îmbrăcăminte, de securitate, de menţinerea sănătăţii etc. Este vorba, desigur, de o conştiinţă superficială a cerinţelor funcţionale care stau la baza acestor necesităţi. Dar, în condiţiile în care problema fundamentală era aceea a mijloacelor de satisfacere a necesităţilor, o asemenea conştiinţă era suficientă. Ceea ce apărea ca fiind lipsa cea mai gravă era lipsa instrumentelor de acţiune. Atenţia a căzut asupra acestora. Nu întîmplător prima revoluţie a sistemelor de activitate a avut loc la nivelul instrumentelor folosite. Sistemele şi-au sporit substanţial eficienţa prin introducerea de noi instrumente. Invenţia de noi instrumente, din ce în ce mai puternice şi mai specializate, a ridicat o nouă problemă: organi-

zarea mulţimii instrumentelor în sisteme cît mai eficace. S-ar putea considera că a doua mare revoluţie a sistemelor de activitate afectează *organizarea* instrumentelor într-un ansamblu cît mai coerent şi mai eficient. O sporire semnificativă a eficienţei poate fi obţinută la ora actuală prin perfecţionarea organizării. Utilizarea analizei sistemelor în sferele de vîrf ale societăţii actuale (unde gradul de perfecţionare al instrumentelor a atins puncte foarte ridicate, ca, de exemplu, în sfera producţiei) constituie una dintre trăsăturile caracteristice ale etapei actuale. Dacă în analiza instrumentelor şi, mai recent, a organizării lor în sisteme complexe s-au obţinut rezultate remarcabile, în ceea ce priveşte determinarea funcţiilor pe care respectivele sisteme le au de realizat, cercetări sistematice aproape că nici nu au început. Făcînd o trecere în revistă a realizărilor şi a tendinţelor actuale ale analizei sistemelor, Barel remarca lipsa completă a unor tehnici speciale tocmai în acest punct foarte important şi de asemenea sentimentul de incertitudine pe care îl resimt analiştii atunci cînd pătrund pe acest teren. „Se va observa — nota el — că asupra acestui aspect capital al analizei sistemelor specialiştii nu au nici o «reţetă» tehnică de furnizat, în sensul că nu există încă nici o inovaţie metodologică în această privinţă. Mai mult sau mai puţin se va găsi la anumiţi comentatori afirmaţia că alegerea obiectivelor este operaţia cea mai importantă a analizei sistemelor şi cea mai dificilă totodată. Alţi comentatori pun, ca să zicem aşa, între paranteze această problemă, dînd dovadă în această privinţă de o mare discreţie şi concentrîndu-şi atenţia asupra problemelor de alocaţie a resurselor, presupunînd implicit că obiectivele sînt date şi că analiza sistemelor devine atunci o pură chestiune de eficienţă instrumentală" (4—81). Pentru specialişti apare din ce în ce mai deranjantă constatarea că există un mare decalaj între raţionalitatea şi eficienţa modului în care ei încearcă să construiască sisteme de activitate, pe de o parte, şi considerarea obiectivelor ca produse ale unui proces de cunoaştere predominant spontan, a cărui raţionalitate, fineţe şi chiar întemeiere nu o pot judeca, pe de altă parte. Erich Jantsch considera că

din acest decalaj de fundare cognitivă dintre decizia asupra obiectivelor şi decizia asupra mijloacelor se constituie iluzia că tehnologia prin ea însăşi este capabilă să rezolve problemele sociale (44—119). La ora actuală a început să devină tot mai evident faptul că dezvoltarea mijloacelor tehnice nu duce prin ea însăşi neapărat la rezolvarea marilor necesităţi sociale. Devine tot mai urgentă o cunoaştere riguroasă a acestor necesităţi.

S-ar putea spune că o a treia mare revoluţie a organizării sistemelor activităţilor sociale va avea ca sarcină determinarea pe baze riguros ştiinţifice a *funcţiilor* acestora în cadrul vieţii social-umane. Prin această ultimă revoluţie, ciclul perfecţionării se încheie, fiind puse pe baze ştiinţifice toate componentele majore ale oricărui sistem de activitate: *mijloacele, asamblarea acestora într-un sistem* şi *funcţiile*. Este evident că o asemenea ultimă revoluţie are ca efect reintegrarea armonioasă şi raţională a sistemelor tehnice particulare în sistemul global al vieţii social-umane, anulînd în acest chip contradicţia care începuse a se prefigura între om şi tehnică.

Se pare că în majoritatea sferelor vieţii sociale, şi în special în cazul organizaţiilor, s-a ajuns deja la nivelul dincolo de care nu mai este posibilă o perfecţionare satisfăcătoare dacă funcţiile de realizat nu sînt determinate cît mai precis cu putinţă. S-ar putea spune, fără a fi în primejdia de a exagera prea mult, că situaţia despre care vorbeam mai înainte este pe cale de a se inversa: pînă acum omul ştia destul de bine de ce ar avea nevoie, dar nu ştia cum să obţină aceste bunuri. Acum el posedă mijloace de a crea aproape orice, dar devine din ce în ce mai conştient de caracterul rudimentar al imaginii sale despre nevoile pe care ar dori să le satisfacă. Şi în acest punct este clar că a venit rîndul ştiinţelor social-umane să dea răspunsurile de care depinde realmente soarta omenirii.

Ar fi util de luat cîteva exemple pentru a ilustra această tendinţă. Crearea unor noi tehnologii este de natură să pună tot mai acut problema funcţiilor (şi, respectiv, a necesităţilor). Vechile moduri de organi-

zare a activităţilor social-umane, rezultate ale unor îndelungi procese spontane de cristalizare, erau suficient de adaptate necesităţilor reale. Limitarea lor era în sfera eficacităţii şi în special a eficienţei. Invenţia unor noi tehnologii mult mai eficiente repune problema adecvării activităţii la necesităţile pentru a căror satisfacere a fost ea constituită. Mai sînt ele potrivite acestor necesităţi? Sînt mai bune sau mai proaste din acest punct de vedere? Nu cumva ele generează o serie de consecinţe perturbatoare neintenţionate? Aş lua pentru ilustrarea acestui gen de probleme un exemplu, poate, foarte banal, dar semnificativ. Hrana naturală, în linii generale, conţinea toate elementele necesare organismului uman. Atîta timp cît omul culegea hrana din natură, singura problemă a sa era cantitatea acesteia. El a rezolvat această problemă, începînd să creeze noi tehnici, mai eficiente decît natura, de obţinere a hranei. Noile tehnici au modificat însă substanţial chiar bunurile de consum produse: în locul produselor naturale au început să apară tot mai mult produse artificiale, avînd proprietăţi fizice şi chimice relativ diferite. În acest moment se ridică însă o nouă problemă: este noua alimentaţie cel puţin la fel de adecvată necesităţilor organismului ca cea naturală? Conţine ea toate substanţele absolut necesare şi este lipsită de substanţe nocive pentru organism? Schimbările produse în alimentaţie în ultimul timp au pus acut problema cunoaşterii foarte exacte a necesităţilor organismului uman. Înlocuirea produsului natural, spontan adecvat necesităţilor organismului, aduce deci cu mare forţă problema cunoaşterii chiar a acestor necesităţi.

Un stimulent foarte puternic în constituirea interesului pentru determinarea cît mai riguroasă a funcţiilor l-a constituit extinderea prognozei şi a planificării. Atunci cînd se ia în consideraţie viitorul într-o societate dinamică ca cea actuală, formulările prezente ale necesităţilor şi ale funcţiilor de realizat devin şi mai insatisfăcătoare. A „proiecta" în viitor obiectivele şi necesităţile prezente duce la „falsificarea în mod grav a procesului istoric", blochează viitorul şi perpetuează prezentul (44). Orice prognoză, în special prognoza

normativă și planificarea, impun o explorare a dinamicii necesităților și a funcțiilor de realizat. Este semnificativ în acest sens procesul pe care Jantsch îl punea în evidență în analiza organizațiilor productive din societatea actuală: locul orientării pe produse (deci pe obiective concrete) este luat treptat de orientarea spre funcții. O asemenea orientare spre funcții a sistemelor permite o planificare pe termen lung și, totodată, axată pe obiective sociale (44—298). Se produce astfel o puternică deschidere spre cadrul social general. În acest sens, Churchman făcea observația că înțelegerea unui sistem se ameliorează prin punerea în evidență a integrării sale în sisteme mai generale. Analiza funcțiilor duce la o nouă abordare integrativă a elementelor componente ale vieții sociale.

Analiza funcțiilor constituie un cadru deosebit de favorabil pentru inovație, stimulînd ritmul dezvoltării sistemelor. Erich Jantsch citează două studii statistice asupra condițiilor fundamentale care favorizează inovația tehnologică. În ambele studii, factorul cel mai important îl constituie „orientarea efortului de inovație către un scop precis" sau, în cealaltă formulare, „existența unei necesități clar exprimate" (44—79).

Analiza necesităților și, respectiv, a funcțiilor reprezintă un domeniu încă foarte puțin explorat. În măsura în care o asemenea analiză se face în afara sistemelor respective, avînd ca obiect sistemele mai generale în cadrul cărora acestea funcționează și, în ultimă instanță, societatea în ansamblul său, ea va avea inevitabil un caracter sociologic. Dealtfel, nu întîmplător tocmai în sociologie (Marx, Durkheim, Parsons, Merton etc.) și în antropologia culturală (Malinowski, Radcliff-Brown etc.), problema funcțiilor îndeplinite de diferitele sisteme componente ale vieții sociale a constituit una dintre temele cele mai frecvent abordate.

Metodele unei asemenea analize aproape că nu au fost încă elaborate. A determina riguros mulțimea necesităților pe care un sistem social global le are la diferitele sale niveluri înseamnă a porni de la o analiză amplă a organizării și a funcționării acestuia. Analiza organizării și a funcționării sistemelor social-umane par-

ticulare devine completă astfel abia la nivelul unei analize a organizării şi a funcţionării societăţii în ansamblu. Acest lucru este valabil cu atît mai mult pentru organizaţii.

Există şi alte încercări interesante de determinare a funcţiilor pornind din interiorul organizaţiei. O asemenea încercare este întreprinsă de J. C. Haberstroh. El face distincţie între *obiectiv formal* şi *scop comun*. Scopul comun este înţeles de către Haberstroh ca un fel de rezultantă statistică a *orientărilor reale* ale indivizilor care acţionează la un moment dat în organizaţie. Scopul comun este deci un fapt subiectiv, nu obiectiv. El nu mai este însă dat, de regulă, la nivelul conştiinţei indivizilor unei organizaţii, ci reprezintă „rezultanta", media statistică a scopurilor aşa cum sînt ele reprezentate de către indivizii care participă la respectivul sistem de activitate în procesul activităţii lor specializate. Un asemenea scop comun se poate determina printr-o analiză de conţinut a unui mare eşantion de comunicaţii interne folosite de membrii organizaţiei pentru a coordona activitatea lor (38—1 179). Printr-o asemenea metodă se poate determina orientarea reală a unui sistem la un moment dat, adică orientarea reală a activităţii organizate, dar nu şi funcţionarea sa în cadrul sistemului social general. Deci metoda propusă nu dezvăluie decît o parte a problemei.

O altă încercare de a soluţiona această dificultate recurge la considerarea organizaţiilor în sine, atribuindu-le ca ultimă finalitate supravieţuirea, adaptarea la mediul înconjurător şi creşterea (71—97). Se consideră că funcţiile particulare pe care fiecare le realizează sînt subordonate unei funcţii fundamentale de supravieţuire: pentru a supravieţui, o organizaţie trebuie să îndeplinească funcţii utile. Privite din această perspectivă, organizaţiile se caracterizează pînă la urmă prin finalitatea propriei menţineri şi dezvoltări, realizată prin continue adaptări la mediul aflat în transformare rapidă. Pentru aceasta, trăsătura fundamentală, de primă importanţă a unei organizaţii bune, sănătoase este *flexibilitatea,* adică capacitatea de a se

adapta la noile probleme puse de mediu. Dacă, pe de o parte, fiecare organizație trebuie să dezvolte procedee cu ajutorul cărora să maximizeze performanța cotidiană, ea trebuie să țină seama totodată de faptul că insistența unilaterală pe aceste procedee este de natură a reduce substanțial capacitatea creativă a organizației. De aceea o altă sarcină de prim ordin de natură a asigura flexibilitatea se referă la „a încuraja creșterea și dezvoltarea talentelor și a capacităților *unice* pe care membrii le posedă, *chiar dacă aceste capacități și abilități nu au nici o valoare imediat previzibilă pentru organizație*" (71—17).

Considerarea finalității ultime a unui sistem organizat, în primul rînd a unei organizații, drept tendința de supraviețuire și de creștere presupune o autonomie a organizațiilor în cadrul sistemului social global mult mai mare decît o au ele, se pare, în realitate. Ideea este, evident, influențată de cazul organizațiilor economice de tip capitalist. Chiar și aici, supraviețuirea și creșterea constituie doar mijloace ale realizării finalităților lor ultime: obținerea profitului. Deși nu se poate nega o tendință proprie oricărei organizații de a se menține și dezvolta, este dificil a se considera această tendință ca primordială. Organizațiile sînt subsisteme ale sistemului social global, fiind constituite, menținute și dezvoltate numai în măsura în care existența lor este de natură a satisface necesitățile sociale generale. În afară de aceste rațiuni, menținerea și dezvoltarea unei organizații devin disfuncționale, un lux gratuit pentru sistemul social.

3.1.2. Sisteme monofuncționale și plurifuncționale

Un sistem poate avea o singură funcție finală de realizat (sistem monofuncțional) sau mai multe (sistem plurifuncțional). Sistemele monofuncționale sînt, de regulă, sistemele simple, subsisteme ale unor sisteme mai complexe. De la un grad suficient de complexitate în sus, sistemele monofuncționale sînt rare. Școala trebuie să pregătească cultural și științific, să integreze social, să dea

o bază pregătirii profesionale tinerei generații. Pluralitatea de funcții finale poate să fie sau nu înscrisă în organizarea formală în calitate de obiective de atins.

Pe lîngă funcțiile finale, un sistem are, după cum am văzut, și numeroase funcții laterale, a căror satisfacere nu o poate ignora. Existența mai multor funcții care urmează a fi îndeplinite, atît a funcțiilor finale, cît și laterale, ridică dificultăți deosebite atît pentru organizarea practică a sistemelor, cît și pentru analiza lor. Aici își găsesc sursa multe dintre dificultățile teoriilor clasice ale organizării. Ele porneau de la ideea simplificată că important pentru organizație este numai obținerea unui profit maxim. Cercetările ulterioare au demonstrat că organizații aparent raționale devin ineficiente dacă singurul criteriu pe care formal se accentuează este profitul sau furnizarea unui serviciu bun (71—96). Un sistem eficient și rațional organizat este numai acela care ia în considerație cît mai complet posibil mulțimea funcțiilor finale și laterale pe care le are de realizat. Deci prima problemă care se ridică în fața unui program de analiză și de proiectare rațională și eficientă a unui sistem de activitate este determinarea cît mai complet posibil a mulțimii de funcții finale și laterale care urmează a fi realizate.

O a doua problemă nu mai puțin dificilă este aceea a determinării *sistemului de priorități*. Problema priorității provine din specificul relațiilor dintre cerințele funcționale care presează asupra unui sistem organizat. Între aceste cerințe funcționale, indiferent dacă sînt finale sau laterale, pot exista mai multe tipuri de relații[1]. Relația cea mai generală este cea de *dependență-independență*. Între două cerințe funcționale pot exista grade diferite de dependență-independență, în sensul că realizarea sau nerealizarea uneia *are sau nu* o influență (pozitivă-negativă) asupra realizării celeilalte. În cazul în care există o anumită influență, între cele două cerințe

[1] În lucrarea *Metoda normativă în psihologia organizării* (85) analizăm pe larg această problemă a relațiilor multiple dintre cerințele funcționale în spațiul cărora se constituie un sistem organizat, cu alte cuvinte *spațiul funcțional* al unui sistem.

funcționale se va stabili un raport de dependență; în cazul în care nu există nici o influență, ele vor fi reciproc independente. În cazul relațiilor de dependență există încă două subcazuri: cerințele funcționale dependente pot fi *convergente*, adică satisfacerea uneia antrenează (influențează pozitiv) și satisfacerea celeilalte, sau *divergente*, adică satisfacerea uneia antrenează frustrarea celeilalte. Ținînd seama de aceste tipuri de relații, apare evidentă următoarea situație: dacă în cazul dependenței pozitive, prin definiție, sistemul activității satisface în același timp toate cerințele funcționale, nu același lucru este valabil în celelalte două cazuri. În cazul relației de independență este necesar ca pentru satisfacerea fiecărei cerințe funcționale să se organizeze activități speciale. În cazul unor relații de dependență negativă, realizarea unei funcții determină într-un anumit grad nerealizarea celeilalte. Din această cauză, în condițiile în care nu este cu putință la un moment dat să se transforme relațiile de dependență negativă, este necesară stabilirea unei ierarhii preferențiale: în ce grad să se realizeze o funcție cu prețul nerealizării unei alte funcții. Necesitatea stabilirii de ierarhii de prioritate apare nu numai în relațiile dintre funcțiile finale, ci și în cele dintre acestea și funcțiile laterale. Sistemele trebuie să accepte realizarea unor funcții laterale ca fiind absolut necesară cel puțin într-un anumit grad. De exemplu, poluarea poate fi indiferentă pentru un sistem, dar pentru altele, în condiții relativ modificate, ea poate constitui o restricție importantă. În acest din urmă caz, efectul poluant este luat în considerație, fiind integrat în ierarhia complexă de priorități a sistemului.

Fiecare sistem organizat se fundează din această cauză pe un complex sistem de priorități, parțial exprimat la nivel formal, parțial neformulat, însă implicat în activitatea practică, în mulțimea opțiunilor reale. Cercetarea trebuie să pună în evidență în fiecare caz în parte acest sistem de priorități, iar proiectarea și raționalizarea unui sistem trebuie să analizeze și să găsească soluția optimă pentru priorități. De sistemul de priori-

tăţi depinde în foarte mare măsură eficienţa întregului sistem.

În condiţii suficient de complexe, pe de o parte, şi în condiţiile în care resursele sînt limitate, pe de alta, apar dificultăţi deosebite în realizarea unui sistem de priorităţi convenabil. Mai mult, în asemenea împrejurări, însăşi organizarea unui sistem plurifuncţional este deosebit de dificilă. În cercetările organizaţionale a apărut foarte clar complexitatea adesea copleşitoare a organizării unor sisteme plurifuncţionale. Cu cît trebuie să se realizeze mai multe funcţii, cu atît este mai dificil a găsi soluţii organizaţionale eficace şi eficiente totodată. Cele mai uşor de organizat şi cu şanse de realizare a unei eficienţe crescute sînt sistemele monofuncţionale sau cu puţine finalităţi. Aceasta este de fapt cauza principală a diferenţierii funcţionale şi a relativei autonomii acordate subsistemelor. Relativa autonomie micşorează numărul cerinţelor funcţionale laterale şi dă posibilitatea concentrării pe funcţia finală.

3.1.3. Cerinţe funcţionale latente şi manifeste

Studiile asupra personalităţii umane au scos în evidenţă faptul că nevoile sale nu sînt toate egale ca importanţă: unele sînt considerate a fi mai importante, altele mai puţin importante, unele sînt puternic conştientizate şi puse ca obiective de realizat, altele sînt mai puţin sau deloc conştientizate, neapărînd ca obiective de atins. Nevoile umane sînt deci împărţite în clase diferite, aranjate într-o anumită ierarhie de priorităţi (58)[1]. Ierarhia nevoilor, a cerinţelor funcţionale reprezintă, de fapt, punctul de vedere al urgenţelor sistemului respectiv. Această teză poate fi cu uşurinţă generalizată pentru orice sistem de activitate: el are o mulţime de nevoi sau de cerinţe funcţionale, care însă nu sînt toate egale ca urgenţă şi importanţă. Această inegalitate apare sub forma ierarhiei de priorităţi.

---

1 Teoria lui Maslow va fi analizată mai pe larg în capitolul 4.

Prima observaţie care se impune este aceea că cerinţele funcţionale, resimţite ca nevoi de către un sistem la un moment dat, nu epuizează mulţimea cerinţelor sale funcţionale. Trebuie operată o distincţie între cerinţele funcţionale *manifeste* (cele de care sistemul este într-un fel sau altul conştient) şi cerinţele funcţionale *latente* (existente potenţial ca cerinţe), dar care nu-şi găsesc o expresie conştientă suficient de cristalizată.

Se pot formula trei cauze pentru care unele cerinţe funcţionale nu sînt manifeste la un moment dat, ci latente: 1) lipsa mijloacelor de satisfacere a lor; 2) lipsa resurselor; 3) contradicţia cu alte cerinţe funcţionale.

Conştientizarea unei cerinţe funcţionale este dificilă, realizîndu-se, de regulă, la nivelul conştiinţei practice în forme aproximative, superficiale. Una dintre cele mai simple modalităţi de conştientizare a unei cerinţe funcţionale este constituirea unui instrument de satisfacere a ei. Existenţa instrumentului şi experienţa necesităţii sale constituie o modalitate foarte curentă de conştientizare a unei cerinţe funcţionale. Adesea, din această cauză, instrumentul este confundat cu însăşi cerinţa funcţională pe care o satisface, aceasta din urmă apărînd la nivelul conştiinţei ca „nevoie de instrument": nevoia de somn, de mîncare, de plimbare, de distracţie, de muncă plăcută, de mişcare, de sport etc. Apariţia instrumentului oferă astfel o posibilitate destul de simplă de conştientizare a cerinţei funcţionale. În linii generale, deşi apariţia unei cerinţe funcţionale determină o tendinţă în sistem de găsire a unui instrument (modalităţi de satisfacere), tendinţă care persistă pînă la descoperirea acestuia, în condiţiile în care nu există însă o asemenea posibilitate reală, pentru a evita căutarea în gol şi consecinţele negative ale unei asemenea căutări fără rezultat, apare o tendinţă inversă, cu semnificaţie reglatoare, care micşorează presiunea cerinţei funcţionale, tinzînd s-o ţină în latenţă. Sesizînd această caracteristică, Marx făcea cunoscuta remarcă că omenirea nu-şi pune niciodată sarcini imposibile, ci numai sarcini pentru care deţine instrumentele de soluţionare. Apariţia deci a posibilităţilor reale de satisfacere a unei cerinţe funcţionale tinde să scoată respectiva cerinţă

funcțională din starea de latență, făcînd-o manifestă și sporindu-i presiunea. Posibilul de satisfacere a unei cerințe funcționale este *absolut* și *relativ*. Absolut în sensul existenței sau nu, în principiu, a unei modalități de satisfacere, indiferent de costul utilizării sau al proiectării ei. Atîta timp cît omenirea nu dispunea de cunoștințe necesare, problema vindecării și prevenirii unor boli era insolubilă în mod absolut, indiferent de resursele economice cerute; sau zborul în cosmos. Deci sensul absolut se referă la existența sau la posibilitatea principială a construirii unor asemenea mijloace la un moment dat. Nu este însă suficient să existe mijloace sau să poată fi construite. Este important și *costul* utilizării unui mijloc existent sau al elaborării lui, al cercetării științifice necesare în particular. Costul reprezintă o deosebit de importantă restricție pentru sistemele social-umane. U Thant consideră în acest sens că pentru societatea contemporană nu mai există practic limite absolute, ci mai mult limite relative, referitoare la costul utilizării și al cercetării.

Intensitatea presiunii unei cerințe funcționale va depinde deci în primul rînd de existența posibilităților absolute și relative de satisfacere a lor. De exemplu, satisfacția în activitatea de muncă a fost dintotdeauna o cerință funcțională. Inexistența posibilităților sociale și tehnice ale realizării ei au ținut-o, în general, într-o stare latentă. Resemnarea apărea adesea ca mod de manifestare a acestei latențe. Este cunoscută tema biblică conform căreia omul este sortit să-și dobîndească cele necesare cu prețul sudorii frunții. Orientarea relațiilor umane pornește de la ideea că munca industrială nu poate da în sine satisfacții și din această cauză trebuie oferite satisfacții în alte sfere, și anume în relațiile umane care acompaniază munca. Apariția posibilităților tehnice și sociale de a face munca plăcută în sine este de natură a scoate această cerință din latență.

Dacă luăm în considerație ierarhia cerințelor funcționale, apare un alt factor care determină intensitatea presiunii unei cerințe funcționale la un moment dat. În teoria organizării a devenit o teză unanim acceptată aceea că *presiunea cea mai intensă* o are clasa de cerin-

ţe funcţionale imediat superioară în ierarhia claselor de cerinţe funcţionale satisfăcute în linii generale. Pe de o parte, clasele mai importante de cerinţe funcţionale satisfăcute la un nivel mulţumitor nu mai exercită o presiune importantă *actual*, ci doar *potenţial* (în cazul unor noi nesatisfaceri a lor). Pe de altă parte, clasele superioare primei clase nesatisfăcute, mai puţin importante din această cauză, tind şi ele să fie ţinute în latenţă pînă în momentul în care este satisfăcută şi această clasă. Acest lucru a apărut deosebit de clar în cercetările întreprinse asupra moralului organizaţiei. Pentru îmbunătăţirea moralului, prima operaţie de făcut constă în determinarea necesităţilor nesatisfăcute care stau la baza nemulţumirii şi în determinarea totodată a importanţei lor. Chestionarea diferitelor colectivităţi în legătură cu ce se consideră a fi cauza nemulţumirii arată o mare variaţie datorată tocmai acestui joc al caracterului latent sau manifest al cerinţelor. Într-o colectivitate, de exemplu, în care nu sînt satisfăcute necesităţile de subzistenţă, este de aşteptat ca acestea (salariul în primul rînd) să fie semnalate ca cele mai acute. Într-o altă organizaţie, salariul poate apărea pe locul 8—9 în ierarhia nemulţumirilor, pe primul loc putînd sta metodele de supraveghere şi de control, munca lipsită de satisfacţii intrinseci etc. Aceasta nu înseamnă însă că salariul este *în mod absolut* mai puţin important decît celelalte, ci el este mai puţin important doar în ierarhia *relativă* a nevoilor. În măsura în care salariul este asigurat la un nivel satisfăcător, alte nevoi trec pe primul plan (39—47). Apare aici necesitatea de a opera o distincţie între *ierarhia absolută* a importanţei cerinţelor funcţionale ale unui sistem şi *ierarhia relativă* a acestora. Ierarhia relativă se referă la ierarhia aşa cum se prezintă ea la un moment dat în viaţa unui sistem, în condiţiile în care unele nevoi importante sînt deja satisfăcute, greutatea căzînd pe prima clasă de nevoi nesatisfăcute. Ierarhia înregistrată la nivelul conştiinţei unui sistem la un moment dat reprezintă, de regulă, ierarhia relativă şi nu cea absolută, fiind determinată de raportul dintre necesităţile deja satisfăcute şi necesităţile încă nesatisfăcute.

În condițiile în care o clasă de cerințe funcționale este în linii generale satisfăcută, are loc un proces de *deblocare a cerințelor funcționale din clasa imediat superioară*. Un om care nu își poate satisface nevoile elementare de subzistență, remarca Marx, nu poate simți nevoile spirituale mai înalte (56). Și, invers, pentru a putea avea nevoi superioare, omul trebuie mai întîi să-și asigure satisfacerea nevoilor elementare (55).

Conceptul de completitudine sau de saturație funcțională capătă în această perspectivă o determinare suplimentară. Un sistem poate fi într-un *echilibru relativ* sau *absolut*. Cînd toate cerințele sale funcționale sînt în linii generale satisfăcute, sistemul se află într-o stare de saturație sau de completitudine funcțională și cu aceasta într-o stare de echilibru absolut. În condițiile în care există unele clase de cerințe funcționale nesatisfăcute, care însă nu sînt elementare și pentru care nu există la un moment dat posibilități reale de satisfacere, sistemul poate de asemenea să fie într-o stare de echilibru, relativ însă. Îndată ce apar posibilitățile reale de satisfacere și a acestor cerințe, ele trec din stare latentă în stare manifestă, determinînd prin aceasta punerea sistemului în mișcare. O teză fundamentală a teoriei marxiste asupra societății este aceea că apariția unor posibilități istorice noi de organizare socială are o influență puternică asupra tendinței reale a sistemului de a se transforma. Atîta timp cît nu există asemenea posibilități, și gradul de insatisfacție al claselor sociale defavorizate este mai scăzut. Apariția posibilităților obiective de transformare socială activizează totodată clasele purtătoare ale acestor noi moduri de organizare, adîncind insatisfacția lor față de vechea stare de lucruri (55). O conștiință revoluționară, spunea Marx, nu apare decît în epoci revoluționare.

În cazul în care cerințele funcționale pentru satisfacerea cărora nu există posibilități în sens absolut sau relativ sînt deosebit de importante pentru sistem, ele vor fi formulate în mod manifest și vor fi puse chiar ca obiective formale ale sistemului. Inexistența însă a mijloacelor reale de satisfacere a lor va determina fie găsirea unor mijloace iluzorii (religia de exemplu), fie

crearea unei puternice conștiințe a necesității lor (formularea lor ca ideal de atins), complementară nerealizării lor practice.

Sub presiunea luptei de clasă, statul capitalist poate să înscrie formal o serie de obiective de interes general, chiar în condițiile în care nu există posibilități structurale de realizare a lor. Un senator american remarca cu umor că, deși se cheltuiesc sume uriașe pentru programele de luptă împotriva sărăciei, ele nu au reușit pînă acum să facă din nici un sărac american un om mai puțin sărac. Într-un regim dictatorial se pot înscrie formal drepturile omului sau necesitatea unei organizări democratice fără însă ca în practică să fie realizate. Acesta este unul dintre sensurile în care Lenin caracteriza democrația burgheză ca *formală*.

O cauză pentru care apare o asemenea situație stă și în caracterul de dependență pozitivă dintre necesități. O necesitate oarecare, fiind o condiție a realității unei alte necesități mai importante, devine mai importantă prin chiar acest lucru. De exemplu, în cazul citat mai înainte, satisfacția umană în cadrul participării la activitatea de muncă a început să devină importantă în cadrul societății capitaliste nu pentru că această societate ar fi căpătat o nouă orientare (necesitățile omului ar fi devenit centrale pentru sistemul social capitalist), ci pentru faptul că satisfacția umană a intrat într-o dependență pozitivă tot mai strînsă cu alte necesități vitale pentru societatea capitalistă. Pe de o parte, în noile condiții tehnologice, o productivitate ridicată nu mai poate fi atinsă în condițiile unui grad ridicat de insatisfacție. Pentru creșterea productivității a fost necesară și o creștere a gradului de satisfacție a indivizilor participanți. Pe de altă parte, necesitatea de a reduce tensiunile și conflictele sociale nu pe calea unei represiuni deschise, ci prin mijloace mai subtile a făcut de asemenea necesară sporirea gradului de satisfacție. „Umanizarea" organizațiilor și lărgirea obiectivelor lor sociale, caracteristice stadiului actual al societății capitaliste (45—267), își găsesc explicația tocmai în această relație de dependență pozitivă (de condiționare).

3.1.4. Schimbarea funcţiilor

Un sistem nu are în toate etapele existenţei sale aceleaşi funcţii, ci se caracterizează printr-o continuă tendinţă de modificare a funcţiilor sale, atît a celor finale, cît şi a celor laterale. Această tendinţă se datorește în principal modificărilor contextului social-uman în care acţionează. El poate să-şi piardă o serie de funcţii, dar şi să dobîndească alte funcţii. Acest proces de schimbare a funcţiilor este în mare măsură un proces spontan. Treptat, o serie de funcţii care nu mai sînt necesare încetează să mai fie îndeplinite, în timp ce alte funcţii, nou cerute, încep să fie satisfăcute. Sistemul religios, de exemplu, în diferite epoci, în raport cu cerinţele societăţii, îndeplineşte funcţii relativ diferite. Această schimbare de funcţii poate să fie extrem de lentă. Din această cauză sau din alte cauze, schimbarea poate să nu fie înregistrată la nivelul conştiinţei participanţilor. Dincolo de existenţa unor obiective generale, formulate adesea într-o manieră abstractă şi difuză, funcţiile reale pot avea o variaţie accentuată.

Toate marile subsisteme ale societăţii (politic, moral etc.) au suferit un proces istoric de modificare neîntreruptă a funcţiilor lor. Perioadele de transformări ale funcţiilor sistemelor social-umane sînt marcate uneori de adevărate *crize*. Există crize ale obiectivelor: vechile obiective nu sînt considerate ca acceptabile, în timp ce noile obiective, din ce în ce mai necesar de realizat, nu sînt luate încă în consideraţie; există şi crize ale realizării acestora. Deşi viaţa socială cere intens realizarea unor cerinţe, activităţile organizate în vederea acestor finalităţi nu reuşesc să aibă o eficienţă satisfăcătoare: întreprinderi neproductive, sisteme de securitate ineficiente, propagandă care nu convinge etc.

Toate crizele sociale apar în primul rînd ca o punere în discuţie a funcţiilor diferitelor sisteme sociale, ca o reevaluare a acestor funcţii. Tipică este criza socială care a luat mari proporţii în ultimii ani în S.U.A. Tot mai intens este simţită necesitatea determinării unor noi obiective. Astfel, într-un studiu dedicat căilor de a face faţă cît mai eficace viitorului, un autor american, Max

Ways, cerea în primul rînd „o mai deschisă şi mai deliberată atenţie selecţiei scopurilor către care este orientată activitatea planificată şi un efort de a perfecţiona planificarea prin aprofundarea definirii scopurilor" (82).

Dacă pînă nu demult teoria organizării îşi concentra atenţia exclusiv pe organizarea activităţilor de realizare a unor obiective care păreau date în mod clar, acum devine tot mai evident faptul că o bună organizare trebuie să pornească cu determinarea cît mai clară a obiectivelor înseşi. Faptul că obiectivele de realizat nu mai sînt tot aşa de evidente este un semn important de criză socială. „Noul umanism", apărut în ultimii ani în America, pune în mod net necesitatea redefinirii obiectivelor esenţiale ale societăţii americane. Helen Sheffer caracterizează în următorul fel unele dintre aceste noi exigenţe: „S-a notat faptul că rapoartele economice anuale ale guvernului oferă indici asupra productivităţii, folosirii mîinii de lucru, inflaţiei, investiţiilor, consumului şi altele asemenea acestora. Dar nu sînt indicate deloc date cu privire la condiţiile umane ale poporului american. Indicatori de acest gen asupra sănătăţii naţionale, a stării mediului, a gradului şi a localizării sărăciei, costul şi efectele criminalităţii, bogăţia educaţiei, ştiinţei şi artei, toate acestea sînt absente, dar necesare" (73—4). O altă sursă a crizei obiectivelor în America o constituie evidenţa ineficacităţii activităţilor de satisfacere a necesităţilor vitale ale societăţii. Această insatisfacţie crescîndă se datoreşte, după Leo Cherne, „pierderii credinţei că fiecare problemă este rezolvabilă, fiecare boală este curabilă, fiecare nevoie este de dorit... Puterea noastră apare impotentă în Asia..., şcoala noastră nu educă, cultura noastră nu civilizează" (73—5).

Critica unui sistem social învechit include şi critica nevoilor sale şi deci a subsistemelor care satisfac aceste nevoi: statul care oprimă, biserica care mistifică, şcoala care integrează. Complementar, lupta pentru un nou sistem social înseamnă şi lupta pentru impunerea unor noi obiective de realizat atît la nivelul întregii societăţi, cît şi la nivelul subsistemelor sale.

Într-o oarecare măsură, această mutaţie face explicabilă contradicţia fundamentală a aşa-zisei „societăţi de consum". Abundenţa de bunuri nu oferă satisfacţia, mulţumirea, fericirea aşteptată. Înconjurat de bunurile care pînă acum constituiau obiectul celor mai arzătoare aspiraţii, omul se simte nefericit şi frustrat totodată. Şi din această uimitoare insatisfacţie apare o nouă întrebare: care sînt nevoile sale cu adevărat? În general, societatea contemporană trebuie să facă faţă reevaluării necesităţilor sale şi, mai mult decît atît, procesului rapid de constituirea noilor necesităţi. Este semnificativă în acest sens remarca lui Ozbekhan: „Bătălia tehnologică este cîştigată . . . Victoria noastră constă în faptul că am depăşit . . . stadiul de «strîmtoare», adică acea constrîngere fundamentală a mediului natural . . . Am învins «strîmtoarea», înmulţindu-ne mijloacele, descoperind noi căi de a le folosi în mod eficient, adică economic, reuşind să înţelegem natura proceselor de maximizare şi lărgind prin acumulare şi substituire ansamblul metodelor noastre. Aceste cuceriri au fost ţinta către care umanitatea şi-a îndreptat toate eforturile. Totuşi, succesul obţinut nu poate constitui un scop în sine. Problema este de a ne reorienta energiile şi întreaga tehnologie ce se află în slujba noastră către noi obiective, care nu ne mai sînt impuse din afară, aşa cum fusese supravieţuirea în epoca de strîmtoare, obiective pe care va trebui să le descoperim noi înşine" (44a—109—110).

Unele dintre schimbările care au loc la nivelul obiectivelor unei organizaţii au însă şi numeroase aspecte negative, patologice. Datorită importanţei lor şi a atenţiei care li s-a acordat în literatura de specialitate, este necesar să fie menţionate pe scurt în acest context.

Cea mai generală şi mai cunoscută asemenea deplasare la nivelul funcţiilor unui sistem este *punerea mijloacelor în locul scopurilor*. Pentru realizarea unui obiectiv general sînt fixate o serie de mijloace. Aceste mijloace devin obiective ale unor subsisteme sau ale întregii organizaţii. În acest moment apare pericolul ca mijloacele să fie considerate *în sine*, pierzîndu-se din vedere obiectivul mare de atins. Această considerare în sine a mijloacelor duce la dezvoltarea lor independentă

de atingerea obiectivelor generale, adesea putînd apărea chiar contradicții dintre obiectivul general și mijloacele dezvoltate în sine. De aici decurg mai multe consecințe. În primul rînd, sistemul poate să nu mai acorde atenție gradului în care obiectivul general este sau nu realizat, producîndu-se o deplasare a atenției pe gradul de realizare a subobiectivelor, care constituie în realitate doar mijloace ale realizării obiectivului general. În acest fel se pot realiza în mod eficient o mulțime de subobiective, dar în realitate eficiența finală a sistemului să fie slabă sau chiar în scădere, fără a exista conștiința acestei situații. Are loc în aceste condiții o activitate care în aparență este rațională și eficace, dar care în realitate se desfășoară în gol. Este cazul deformărilor birocratice, atît de frecvente în societatea modernă. În organizații sînt frecvente cazurile în care un organism (un serviciu, o secție) continuă să existe și după dispariția condițiilor care l-au făcut necesar, producîndu-și el însuși în mod artificial obiective pe care să le realizeze, care nu sînt în fapt necesare. În general, instituționalizarea și formalizarea obiectivelor le dă acestora o forță de persistență dincolo de necesitatea menținerii lor. În acest fel, datorită unei *inerții instituționale*, obiective care și-au pierdut demult funcționalitatea se mai mențin, sistemele adaptîndu-se cu întîrziere noilor cerințe.

O altă consecință se referă la deplasarea activității pe un aspect al obiectivului general (sau pe realizarea unei funcții) datorită operaționalității crescute a acestuia. De exemplu, școala are printre funcțiile sale și pe acelea de a oferi informația și de a forma gîndirea elevilor, capacitatea de a manipula această informație. Dar, pentru că realizarea și controlul realizării primei funcții este mai ușoară, apare tendința de a se deplasa activitatea în sensul realizării numai a acestei funcții. Mai mult, se tinde a se cere însușirea de informație cu mult peste necesitățile reale, în locul formării unui mod de gîndire și de autoînvățare. Are loc deci un fel de *regres* la funcțiile mai ușor de realizat și a căror eficiență este mai simplu de testat.

În fine, o deosebit de importantă consecință negativă apare la nivelul așa-numitei tendințe de *maximizare* a sistemelor organizate. Această tendință de maximizare este tipică substituției scopului prin mijloace. Dacă pentru realizarea unui obiectiv se organizează ca mijloc un sistem complex de activitate, acest sistem are propriile sale necesități. Pentru a le satisface, el dezvoltă noi subsisteme. La un moment dat însă, această dezvoltare nu mai are nici o legătură cu realizarea obiectivelor propriu-zise. Are loc deci o perfecționare în sine a sistemului, independent de eficiența sa finală.

Allport remarcase acum cîteva decenii tendința organizațiilor de a rezolva dificultățile lor prin instituționalizări excesive. Atunci cînd apare o problemă, cea mai simplă metodă de a încerca să fie rezolvată este aceea de a se crea un rol special, atribuit unui individ sau unui subsistem. Odată creat rolul, acesta își dezvoltă o activitate relativ autonomă, care adesea are mai mult sensul autojustificării existenței sale decît rezolvarea problemei pentru care a fost creat (45—100—105). O altă metodă de rezolvare a unei dificultăți constă în elaborarea de reguli și de prescripții formale. Însă această creare de noi reguli formale deschide un ciclu de creștere în proporție geometrică a volumului de muncă și a sistemului de reguli formalizate: fiecare regulă produce specificații și excepții (37—46).

Un alt tip de modificare a funcțiilor provine din înlocuirea obiectivelor organizaționale cu obiective personale. Activitatea în cadrul unui sistem organizat afectează puternic interesele personale ale indivizilor. Din această cauză, în deciziile lor indivizii pot să ia în considerație mai mult propriile lor interese decît realizarea obiectivelor organizației. Această substituție poate să se manifeste în cele mai diferite situații: începînd cu raportări false în ceea ce privește realizarea unor obiective (realizarea obiectivelor constituind totodată un criteriu al aprecierii și al sancționării indivizilor) și sfîrșind cu crearea de noi posturi de muncă, dictate nu de necesitatea activității, ci de necesitatea plasării sau avansării indivizilor. Aceste consecințe sînt deosebit de grave și de dificil de prevenit. O asemenea substituție de fi-

nalități este de natură a tulbura structural activitatea. Pe de altă parte, ea însăși constituie unul dintre produsele laterale ale modului în care se realizează motivarea participării și performanței. Participanții sînt motivați tocmai prin stimularea intereselor lor personale de cele mai diferite tipuri: interese economice, dorință de promovare, de statut, de putere organizațională etc. Această forță psihologică imensă depășește adesea cu mult exigențele organizaționale, putînd genera fenomene patologice extrem de importante.

3.2. EFICACITATEA SISTEMELOR

3.2.1. Eficacitatea și nivelurile ei

Nu este suficient să ne oprim la faptul că un sistem satisface o funcție anumită, deoarece unul o satisface într-un grad mai înalt, iar altul într-un grad mai scăzut. O întreprindere satisface o nevoie de anumite produse sau de resurse economice mai mult, o alta mai puțin. O școală asigură o pregătire a elevilor săi mai înaltă, o alta mai scăzută. Pentru a desemna aceste grade, este nevoie de un concept special: eficacitate. Prin eficacitatea sistemelor social-umane se înțelege *gradul în care ele reușesc să realizeze funcțiile lor finale,* cu alte cuvinte *gradul în care reușesc să satisfacă cerința lor funcțională constitutivă.*

Un sistem de activitate poate avea o eficacitate *maximă,* adică satisface complet cerința funcțională constitutivă a sa, sau poate fi *complet ineficace,* adică nu satisface deloc respectiva cerință funcțională. O fabrică poate furniza toate produsele de un tip oarecare de care respectiva comunitate are nevoie sau poate să fabrice un produs care nu satisface deloc necesitatea pentru care a fost creată. Între ineficacitatea completă și eficacitatea maximă există o mulțime de grade de eficacitate.

O anumită cerință funcțională va tinde să preseze continuu asupra sistemului care o satisface, în sensul

sporirii eficacității acestuia. În principiu, această presiune se menține pînă în momentul în care eficacitatea sistemului atinge maximumul. Un sistem complex complet stabil, „perfect", este sistemul ale cărui cerințe funcționale sînt satisfăcute complet, adică este sistemul compus din subsisteme cu eficacitate maximă. După cum se pare însă, de la un anumit nivel de complexitate, o asemenea stare nu este posibil de atins în mod practic. Ea este și foarte greu de definit. În ce măsură se poate vorbi la ora actuală, de exemplu, de o școală care are o eficacitate maximă, care să satisfacă deci integral necesitatea de formare intelectuală și umană a membrilor societății? Este evident că o asemenea punere a problemei nu este deloc realistă. Sistemele complexe reale nu sînt compuse din subsisteme cu eficacitate maximă, fapt care le face să existe sub o continuă tensiune, să tindă permanent către perfecționare, deci către dezvoltare. Raportată la gradul în care, din punctul de vedere al necesității de satisfăcut, o eficacitate este acceptabilă sau nu, ea poate fi determinată ca *satisfăcătoare* sau *insatisfăcătoare*. Desigur, utilizarea acestor termeni pentru orice sistem social-uman implică o anumită metaforizare a lor, care însă este numai parțială, deoarece experiența unei eficacități diferite de maxim creează în sensul propriu al cuvîntului la indivizii umani participanți o stare de insatisfacție, după cum o sporire a eficacității creează o stare de satisfacție. Satisfacția subiectivă a indivizilor participanți nu trebuie confundată cu „satisfacția" unui sistem social-uman, prima fiind o expresie, un indice al celei din urmă.

Insatisfacția sau satisfacția pentru gradul de eficacitate al unui sistem care generează tensiunea spre sporirea eficacității nu este neapărat direct proporțională cu diferența dintre eficacitatea maximă și eficacitatea reală. O asemenea relație de proporționalitate ar fi disfuncțională în anumite condiții. Din această cauză acționează mecanisme de amortizare, care fac ca la un moment dat o eficacitate diferită de cea maximă să fie însoțită de o relativă satisfacție și deci de o relativă lipsă de presiune către sporirea eficacității. Această stare de echilibru, artificială într-un anumit sens, este în

funcţie de o serie de factori, care, chiar dacă nu pot fi analizaţi aici, trebuie totuşi enunţaţi. În linii generale, ei sînt aceiaşi factori care determină trecerea unei cerinţe funcţionale din starea de latenţă într-o stare manifestă. Aceşti factori au o acţiune inhibatoare sau stimulatoare asupra constituirii necesităţilor, afectînd în acest fel starea de echilibru relativ. Ei pot fi grupaţi în trei categorii:

1) mijloace de satisfacere: existenţa unor posibilităţi instrumentale de satisfacere a unei necesităţi stimulează tensiunea spre mărirea eficacităţii, în timp ce inexistenţa unor asemenea posibilităţi instrumentale este de natură a inhiba presiunea şi deci căutarea. Mai mult, inexistenţa mijloacelor poate să creeze o anumită satisfacţie relativă la un nivel mai scăzut de eficacitate, iar apariţia de posibilităţi declanşează transformarea satisfacţiei în insatisfacţie;

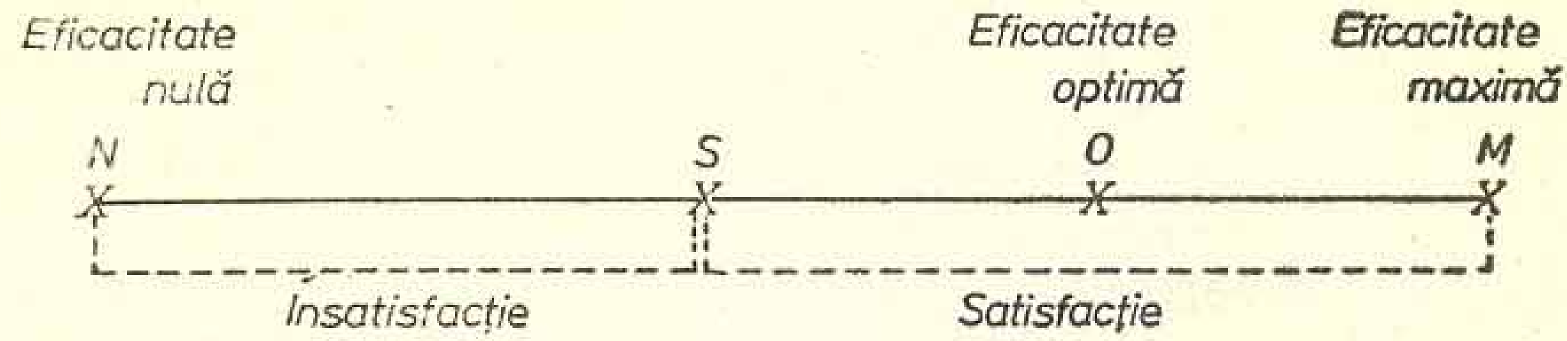
2) raportul cu celelalte necesităţi (semnificaţiile funcţionale laterale): dacă satisfacerea unei necesităţi ar produce procese perturbatoare în activităţile de satisfacere a altor necesităţi considerate ca prioritare, ar avea loc o scădere a eficacităţii ei şi, simultan, o tendinţă de scădere şi a presiunii către mărirea eficacităţii, o tendinţă de apariţie a unei satisfacţii relative;

3) existenţa resurselor necesare: existenţa posibilităţilor instrumentale nu este suficientă, fiind necesare resursele materiale şi social-umane. Şi acest factor acţionează în acelaşi sens ca primii doi. Într-un cuvînt, se poate vorbi de *posibilul* real de satisfacere a unei necesităţi oarecare.

Existenţa unei satisfacţii relative în condiţiile unui decalaj oarecare între eficacitatea maximă şi cea reală este de natură deci a crea o oarecare stabilitate a sistemului social-uman în cauză, eliminîndu-se sau, cel puţin, diminuîndu-se tensiunile disfuncţionale. Modificările în posibilul acţional deblochează tensiunea şi, prin aceasta, activitatea de căutare a unor soluţii organizaţionale mai eficace. O asemenea stare de echilibru, pe lîngă starea subiectivă de satisfacţie relativă, poate să se manifeste şi prin alte tipuri de reacţie, disfuncţionale

de astă dată: demoralizare, resemnare, orientare către alte sfere etc.

Se poate accepta deci că satisfacţia-insatisfacţia resimţită real la nivelul unui sistem social-uman nu coincide neapărat cu eficacitatea maximă-eficacitatea nulă. Valorile satisfacţie-insatisfacţie se află undeva în intervalul eficacitate maximă-eficacitate nulă:



Punctul *S*, sub care eficacitatea unui sistem este insatisfăcătoare şi deasupra căruia ea este satisfăcătoare, se află sub punctul *M* (eficacitate maximă). Între *S* şi *M* există un punct O, care desemnează eficacitatea optimă, adică eficacitatea cea mai mare posibilă în condiţiile date. Eficacitatea optimă este deci mai mică decît eficacitatea maximă necesară, dar uneori mai mare decît limita de la care se constituie o stare de satisfacţie în raport cu respectiva activitate. După cum se vede, starea de satisfacţie tinde să se regleze în funcţie de posibilităţile existente la un moment dat. Nu întotdeauna însă eficacitatea real posibilă este neapărat şi satisfăcătoare. Punctul O cade în aceste condiţii sub punctul *S*. În măsura în care este prea scăzut, eficacitatea reală va genera o stare difuză de insatisfacţie, dar se va tinde să se menţină totodată în *latenţă* tendinţa de ridicare a eficacităţii. Modificarea posibilului va transforma insatisfacţia şi presiunea spre căutarea de noi soluţii din starea latentă într-o stare manifestă.

Pentru o colectivitate nu este însă important numai în ce grad este sau nu eficace o activitate oarecare. Este foarte important şi *costul* acesteia. Colectivitatea dispune la un moment dat de un volum limitat de resurse pe care trebuie să-l împartă între o mulţime de nevoi. Vor exista astfel puternice exigenţe nu numai în ceea ce priveşte eficacitatea unei activităţi, ci şi costul ei. Se foloseşte de aceea în mod curent un concept special

care reunește cele două exigențe, eficacitate și cost, și anume conceptul de *eficiență*. Prin eficiență se înțelege, de regulă, *raportul dintre eficacitate și cost*.

În sensul cel mai larg, H.A. Simon spunea că „a fi eficient înseamnă, simplu, a lua calea cea mai scurtă, a folosi mijloacele cele mai ieftine spre atingerea scopului dorit" (75—191). Dealtfel, determinarea *eficacității optime* nu poate avea loc decît prin luarea în considerație și a costului, deci a eficienței în general. Dacă avem, de exemplu, o cerință funcțională x, trebuie determinat sistemul a_x optim a cărui finalitate este satisfacerea lui x.

Pentru determinarea optimității trebuie considerați mai mulți factori: a) importanța cerinței funcționale x pentru sistem; b) resursele cerute de subsistemul a_x în raport cu volumul global de resurse și de repartiția acestora pentru satisfacerea altor necesități; c) exigențele contextului structural. Dacă, de exemplu, cerința funcțională x este de mai mică importanță în respectivul moment, dacă pentru satisfacerea ei este necesar un volum relativ mare de resurse în condițiile în care disponibilitățile sînt reduse (există alte sisteme mai importante care le solicită), sistemul a_x optim va avea în aceste condiții o eficacitate scăzută. De exemplu, o întreprindere mijlocie cu resurse limitate nu-și poate permite să acorde o importanță prea mare cercetărilor științifice de care are dealtfel nevoie. Pentru ea, eficacitatea optimă va prezenta o activitate de cercetare relativ redusă, concentrată pe problemele de interes imediat. Dacă însă x este o cerință funcțională de importanță vitală, i se poate acorda un volum mare de resurse. De exemplu, o colectivitate este atacată de o alta. Necesitatea de apărare este vitală. Activitatea de apărare este optimă, chiar dacă înghite cea mai mare parte din resursele respectivei colectivități. Sau, dacă un subsistem oarecare are o eficacitate ridicată și o eficiență de asemenea mare, dar, dacă are consecințe negative marcate pentru celelalte subsisteme (poluare de exemplu), el nu va fi optim pentru sistemul global. Deci în optimitate trebuie considerate și exigențele sau consecințele structurale. În acest caz, optimă ar fi o eficacitate și o eficiență mai

scăzute, dar neînsoţite de consecinţe laterale disfuncţionale prea importante.

În virtutea mecanismului descris mai înainte, optimumul şi nu maximumul necesar tinde să producă starea de „satisfacţie", de echilibru a sistemului. Şi este evident că optimul este mai scăzut sau, cel mult, egal cu maximumul. Cu toate acestea, eficacitatea optimă la un moment dat poate să fie sau *peste*, sau *sub* limita satisfăcătorului. În cazul întreprinderii amintite mai sus, nevoile absolut necesare pentru dezvoltarea ei pot fi superioare posibilităţilor de care dispune. Ea se va găsi deci în dificultate, activitatea optimă de cercetare pe care o poate dezvolta în cadrul ei şi cu mijloacele de care dispune, fiind sub nivelul satisfăcătorului. Prin asemenea situaţii dificile trec foarte frecvent întreprinderile mici şi mijlocii în sistemele bazate pe concurenţă.

3.2.2. Determinarea eficacităţii şi a eficienţei. Dificultăţile problemei

Este evident faptul că pentru sistemele sociale, determinarea eficacităţii şi a eficienţei constituie una dintre problemele esenţiale. La ora actuală există însă dificultăţi deosebit de mari în această privinţă. În primul rînd este foarte dificilă determinarea eficacităţii. În al doilea rînd, probleme insolubile sînt încă ridicate de determinarea „costului" global social-uman al diferitelor activităţi. Şi, în consecinţă, nu există nici posibilităţi riguroase de determinare a raportului dintre eficacitate şi cost, deci a eficienţei.

Cu toate aceste dificultăţi, societatea a trebuit să-şi facă o anumită imagine asupra eficacităţii şi a eficienţei activităţilor sale componente, dacă nu într-un mod prea riguros, cel puţin într-o manieră foarte generală, dacă nu prin mijlocirea unor proceduri de calcul conştient, cel puţin prin acţiunea unor mecanisme predominant spontane. Mecanismele spontane de determinare a eficacităţii şi a eficienţei, deşi lucrează cu determinări destul de rudimentare (satisfăcător-insatisfăcător, mai

bun, mai rău etc.), sînt caracterizate, în ultimă instanță, printr-un grad satisfăcător, adesea de exactitate.

Necesitățile de perfecționare a vieții sociale, a mecanismelor sale de funcționare cer tot mai mult apariția unor mecanisme mai sigure și mai economice de determinare a eficacității și a eficienței, adică *mecanisme cognitive*. Nu este cazul să demonstrăm aici de ce mecanismele cognitive sînt mai sigure și mai economice decît mecanismele spontane. Ar fi suficient de subliniat doar o diferență: mecanismele cognitive au la bază mai mult previziunea consecințelor, eliminînd în mare măsură metoda încercărilor și a erorilor reale, în timp ce mecanismele spontane de autoreglare se fundează, în general, pe eliminarea consecințelor unor încercări reale și a corecțiilor în funcție de rezultatele obținute. Eroarea reprezintă aici o etapă aproape inevitabilă a reușitei. Exigența constituirii unor metode cognitive de determinare a eficienței a venit deosebit de acut și din partea cercetării științifice, dezvoltată în perspectiva organizațională. O cercetare riguroasă a sistemelor organizate nu se poate dispensa de măsurarea eficacității acestora. Or, în această problemă au apărut dificultăți enorme.

Ce operații necesită măsurarea eficacității unui sistem? Ele sînt:

1) diagnoza cerințelor funcționale (necesităților) și a importanței lor relative, adică a locului lor în ierarhia necesităților comunității;

2) determinarea posibilităților existente și a gradului în care fiecare poate contribui la satisfacerea respectivelor cerințe funcționale.

Tocmai în aceste operații cunoașterea în domeniul social-uman este încă foarte săracă. Dispunem la ora actuală de foarte puțini *indicatori* ai stărilor sistemelor social-umane. Dacă în ceea ce privește aspectele economice există unii indicatori destul de adecvați, în ceea ce privește aspectele mai complexe ale vieții sociale asemenea indicatori lipsesc aproape complet (11), (42). Nu este însă suficient să se determine doar eficacitatea în raport cu diferite cerințe funcționale. De regulă, sistemele social-umane au de îndeplinit mai multe funcții.

Eficacitatea lor globală trebuie determinată prin integrarea eficacităților funcțiilor finale competente. De exemplu, școala, universitatea, întreprinderea, spitalul etc. au nu numai una, ci mai multe funcții finale (71—97). Inexistența unor modalități de calcul sintetic de acest tip face ca cel mai adesea aprecierea eficacității globale să fie realizată fie prin vizarea unei singure funcții finale, considerată în acel moment și din respectiva perspectivă ca fiind fundamentală, ignorîndu-se celelalte funcții finale, fie prin evaluarea separată a variatelor funcții și constituirea pe această bază a unei impresii de ansamblu, realizată cu mijloace rudimentare, predominant intuitive.

Aprecierea eficacității diferitelor sisteme social-umane variază larg din punctul de vedere al gradului său de precizie. Această variație are loc în funcție de mai mulți factori:

1) gradul de operaționalitate a funcției finale: a fabrica pantofi este o finalitate mult mai operațională decît a face știință sau artă. Cu cît se merge pe sistemele care satisfac necesități social-umane din ce în ce mai complexe, posibilitatea de operaționalizare a finalităților este mai mică, iar determinarea eficacității mai nesigură;

2) existența unui *feed-back* relevant.

Eficacitatea propagandei (reclamei) pentru un produs poate fi determinată destul de simplu prin urmărirea variației volumului de cumpărare a respectivului produs (deși și aici problema este mult mai complicată decît pare la prima vedere). Eficacitatea propagandei politice, morale, igienice etc. este însă mult mai greu de determinat, deoarece variația atitudinilor politice, morale sau igienice este mult mai greu de înregistrat. Care este, de exemplu, eficacitatea unui articol scris în ziar? Eficacitatea sa propriu-zisă este la ora actuală aproape imposibil de determinat. Se poate însă determina un indice mai grosolan al acesteia: măsura în care este citit. Lipsa unor asemenea *feed-back*-uri are ca efect, de exemplu, faptul că rubrici și tipuri de articole pe care nu le citește aproape nimeni sau în orice caz nu le citesc cei cărora

le sînt adresate pot subzista în ciuda completei lor ineficacităţi. Societatea tinde să-şi constituie tot mai multe mecanisme de înregistrare a stării diferitelor sale aspecte tocmai pentru a putea evalua şi eficacitatea activităţilor sale: începînd cu statisticile de criminalitate şi sfîrşind cu sondajele de opinie publică. Adesea, pentru a se obţine totuşi o aproximare oarecare a eficacităţii se utilizează unii indici despre care se ştie însă că desemnează destul de aproximativ eficacitatea propriu-zisă. De exemplu, în măsura în care nu există indici mai precişi ai valorii contribuţiei ştiinţifice a diferiţilor cercetători, mai ales atunci cînd este necesară o cercetare statistică mai largă, se poate utiliza ca indicator măsurabil numărul de lucrări publicate datorită faptului că între acesta şi valoarea contribuţiei ştiinţifice există o corelaţie pozitivă nu foarte ridicată, dar semnificativă (77). Sînt folosiţi în unele cercetări mai sofisticate şi alţi indicatori, de asemenea cuantificabili, ca, de pildă, de cîte ori este citat un autor în literatura de specialitate. Evident, toţi aceşti indicatori constituie o simplificare adesea grosolană, utilizabilă doar între anumite limite şi cu toată prudenţa cuvenită. Datorită unei asemenea lipse de operaţionalitate, se naşte tendinţa puternică a reducerii eficacităţii la aceşti indici relativi ai săi. Există mai multe tipuri de asemenea reducţii care apar destul de des.

În primul rînd, reducerea eficacităţii unui sistem la realizarea obiectivului formal instituit. În măsura în care necesităţile la care orice sistem trebuie să răspundă sînt mai dificil de determinat, se caută formularea unui obiectiv mai simplu a cărui realizare să ducă la satisfacerea respectivei necesităţi. Acest lucru este foarte general. Este cunoscut că, atunci cînd trebuie realizată o funcţie foarte generală şi complexă totodată (creşterea nivelului de cultură ştiinţifică şi artistică, ridicarea stării de sănătate a populaţiei, creşterea bunăstării etc.), datorită faptului că este greu operaţionabilă, ea este substituită printr-o mulţime de subobiective, care fiecare în parte poate să ducă la realizarea obiectivului general, dar care sînt mai concrete. O asemenea substituţie este validă în măsura în care obiec-

tivul general stă într-o corelație pozitivă înaltă cu subobiectivele formulate. Însă nici această corelație nu este ușor de măsurat. Se întîmplă de aceea că, datorită modificărilor situației, corelația scade pînă la a deveni nulă, fără ca aceasta să se înregistreze la nivelul conștiinței sistemului. În aceste condiții, activitatea este eficace din punctul de vedere al realizării obiectivelor formal definite, dar ineficace din punctul de vedere al funcțiilor reale de îndeplinit. O întreprindere poate să fie foarte eficace din punctul de vedere al produselor pe care le are de realizat, dar, dacă aceste produse nu se cumpără (nu există deci o nevoie pentru ele), ea este în mod real ineficace. Un ziar își poate pune ca unul dintre obiective propaganda pentru combaterea unui anumit fenomen negativ și poate să acționeze energic pentru realizarea acestui obiectiv fără însă să aibă o eficacitate reală totodată. Substituirea funcției reale prin obiectivul formal definit și confuzia dintre eficacitatea reală și eficacitatea realizării obiectivului sînt foarte frecvente, tocmai datorită lipsei unor instrumente suficient de adecvate pentru determinarea eficacității reale. Atunci cînd se constituie spontan evidența acestui decalaj, se încearcă formularea de noi obiective mai adecvate funcției, găsirea unor indicatori mai direcți și mai exacți ai necesității reale de satisfăcut.

O asemenea substituție mai poate avea o consecință negativă: nu orice sporire a realizării obiectivului intermediar propus are ca rezultat și o creștere a realizării funcției reale. În acest sens se întîmplă adesea să se desfășoare o serie de activități care practic nu aduc nimic la sporirea eficacității. Dacă, de exemplu, se apreciază eficacitatea unei activități culturale prin participarea la ea, se poate acționa asupra participării (diferite forme de mobilizare) fără ca prin aceasta să crească neapărat și eficacitatea respectivei activități culturale. Asemenea situații apar destul de des în propagandă. Mărirea volumului de propagandă poate să nu ducă la sporirea eficacității ei, ba mai mult, în anumite condiții, așa cum au arătat cercetările, poate avea chiar un efect invers celui scontat. Creșterea numărului de

articole scrise pe o anumită temă nu determină neapărat o creștere a lecturii totale și cu atît mai puțin o creștere a eficacității lor.

Sînt multe cazuri de falsă creștere a eficacității prin acțiunea doar asupra criteriilor formale ale eficacității: raportarea numărului de pagini, de articole, de spectacole, de conferințe, de ședințe etc. De regulă, în aceste cazuri, acțiunea are loc doar prin sporirea cantitativă a efortului, dar nu prin ridicarea calitativă a eficacității. Există dealtfel, la nivelul mentalității cotidiene, prejudecata că „mai mult" înseamnă neapărat și o sporire a eficacității.

Se mai întîmplă însă un lucru. În foarte multe cazuri, un sistem de activitate nu-și satisface o necesitate proprie a sa, ci o necesitate fie a altui sistem particular, fie o necesitate a societății în general. De aceea aprecierea eficacității sale și recompensa ei constituie funcția unui *alt* sistem, fie sistemul particular care beneficiază nemijlocit, fie un sistem care reprezintă societatea în calitatea ei de beneficiar general. În aceste condiții, interesul primar al respectivului sistem poate să nu fie atît realizarea unei eficacități reale, cît convingerea sistemului care apreciază acest lucru. Tinde să apară în aceste condiții o prezentare falsă a eficacității, începînd cu inducerea în eroare și sfîrșind cu prezentarea de indici nesemnificativi ai eficacității, dar mai ușor realizabili. Acest lucru este cu atît mai posibil, cu cît este mai greu de determinat eficacitatea reală. Așa se întîmplă ca instituții care prezintă regulat rapoarte foarte bogate de activitate să apară la un moment dat ca fiind în realitate foarte ineficace. Prezentarea de date false de genul binecunoscutei replici: „Spune-mi, mă iubesc supușii mei? — Firește măria-ta", a constituit o tehnică destul de frecventă în condiții de incertitudine asupra eficacității reale.

Lipsa de indici adecvați ai eficacității poate să genereze o scădere a exigenței la nivelul mai modest al indicilor elementari: fie la un minim, „nu există probleme", „nu există plîngeri sau reclamații" etc., fie la o serie de indici predominant cantitativi de importanță secundară și care vizează mai mult volumul activi-

tății decît eficiența ei, de exemplu s-au ținut atîtea conferințe, au asistat atîția participanți, s-au scris atîtea lucrări.

O altă iluzie care apare frecvent este aceea că va avea loc o creștere automată a eficacității generale prin perfecționarea fiecărui element component al sismului de activitate. O asemenea presupoziție, evidentă la nivelul bunului-simț, nu este adevărată în mod necondiționat din mai multe motive.

Concentrarea atenției asupra perfecționării fiecărui element în parte al organizării este de natură a crea iluzia că pe această cale este posibilă o creștere proporțională și indefinită a eficacității finale. Or, acest lucru nu este adevărat. Fiecare mod de organizare are o limită principială a eficacității sale. Perfecționarea sa duce doar pînă la un anumit punct la o creștere proporțională a eficacității. Dincolo de acest punct însă, în ciuda tuturor eforturilor, creșterile de eficacitate devin tot mai mici și tot mai costisitoare, tinzînd către o limită ce nu mai poate fi depășită. Este de fapt tendința birocratică de a mări continuu volumul de muncă prin perfecționarea și umflarea subsistemelor, dincolo de necesitățile obiectivului general. De fapt, acest fenomen este enunțat în faimoasa „lege a lui Parkinson": „Există o mică sau nici o legătură între munca de făcut și mărimea personalului căruia i se poate da". O asemenea orientare este lipsită de utilitate nu numai pentru că de la un moment dat creșterea efortului investit nu mai este justificată printr-o creștere corespunzătoare a eficacității (are loc deci o scădere a eficienței), ci și pentru că iluzia unei creșteri continue proporționale a celor două variabile împiedică efortul de a căuta modalități de organizare mai eficace și mai eficiente.

În viața oricărei organizații, această alternativă este foarte frecventă. Atunci cînd apar dificultăți, prima tendință în această situație este de a spori eficacitatea elementelor componente ale organizării existente, în special printr-un accent sporit pus pe control. Se creează astfel iluzia că pe această cale se poate ajunge la depășirea dificultăților. Pe parcurs devine însă evident faptul

că principiile de organizare înseși sînt deficiente și că deci perfecționarea în interiorul lor nu poate duce în mod indefinit la rezultate semnificative. Din această cauză se recurge la modificarea însăși a principiilor.

Se poate spune deci că în condițiile în care nu putem ști dacă există sau nu posibilități de perfecționare (și deci nici nu se poate norma căutarea lor), căutarea este stimulată printr-o tensiune a sistemului care poate lua o mulțime de forme. Dacă nu există posibilități reale în acest sens, tensiunea, prin mecanisme spontane, tinde să scadă, fără a înceta însă complet. Ea se va transforma din latentă în manifestă de îndată ce vor apărea noi posibilități.

Ca o consecință a celor spuse mai înainte, procedurile utilizate pentru a maximiza eficacitatea curentă a diferitelor subsisteme sînt de natură a consolida structurile existente, ducînd în final la crearea unui climat psihologic în care inovația și creativitatea pot fi pedepsite (71—16). Se creează deci o alternativă: sau eficacitate maximă curentă și în fiecare segment component, sau creativitate, adaptare la noile condiții, găsire de noi soluții mai eficace. Din acest motiv, una dintre problemele cele mai dificile ale organizațiilor actuale este cum să devină mai flexibile și mai capabile să se transforme, într-un cuvînt mai creative, menținînd totodată o înaltă eficacitate în formele temporare pe care le folosesc.

În ceea ce privește creșterea eficacității sistemelor organizate, mai există încă o dificultate însemnată. Controlul asupra activității depuse de participanți funcționează destul de eficace în condițiile în care este vorba de o activitate desfășurată în forme constituite. Oricînd se poate cere sau impune o performanță anume, realizabilă cu metodele de muncă existente. O linie tehnologică are o anumită capacitate productivă, de exemplu o performanță proprie, a cărei realizare poate fi cerută, normată. Acesta este de fapt principiul oricărei normări. De pildă, un strungar poate să facă, în medie, 10 piese pe zi după anumite criterii bine precizate. Aceasta poate deveni subiectul unei norme care indică eficacitatea muncii sale. Activitatea de control și de

normare nu mai poate fi însă aplicată la activitatea de căutare şi de creare a unor noi posibilităţi de activitate mai eficace. Căutarea are loc mereu într-un posibil existent, dar *neştiut* înainte de invenţie, şi de aceea actul de cercetare este imprevizibil şi nenormabil. Din acest motiv, asigurarea unei eficacităţi satisfăcătoare activităţii de cercetare, de invenţie se realizează cu alte mijloace decît în cazul activităţilor desfăşurate în forme constituite, previzibile şi normabile. Problema care se ridică în primul rînd este *cum se ştie* la un moment dat dacă există sau nu posibilităţi reale de organizare mai eficace a organizării unei activităţi. Răspunsul la această întrebare este în puţine cazuri obţinut cu metodele raţionale obişnuite, adică printr-o trecere în revistă la nivelul conştiinţei a tuturor posibilităţilor existente şi prin analiza eficacităţii potenţiale a fiecăruia, ci de cele mai multe ori printr-un procedeu practic de încercări repetate. Eşecul repetat în procesul de căutare a noi soluţii stă la baza aprecierii că nu există alternative posibile. Şi prin aceasta se stabileşte un anumit nivel de satisfacţie faţă de modalităţile existente. Sau se ajunge la concluzia că o activitate nu este eficace nu pentru că s-a analizat gradul în care ea răspunde la cerinţa funcţională în jurul căreia este constituită, ci pentru că ineficacitatea este „resimţită“ percepîndu-se tot mai intens necesitatea rămasă nesatisfăcută. Iar această percepere se realizează prin înregistrarea consecinţelor negative pe care nesatisfacerea respectivei necesităţi le produce. Ineficacitatea unui sistem de educaţie este resimţită prin înregistrarea consecinţelor negative: specialişti nepregătiţi, comportamente deviante etc.

Să luăm un exemplu. O comunitate se află în faţa necesităţii de a combate o boală anumită. Ea este în această privinţă în posesiunea unor mijloace de tratament cu un grad, să zicem, destul de scăzut de eficacitate. Eficacitatea scăzută a mijloacelor sale de tratament, colectivitatea a determinat-o nu printr-o analiză teoretică, ci practică: ele nu vindecă pur şi simplu. Această constatare a slabei eficacităţi declanşează o activitate de căutare a noi mijloace de tratament. Această

căutare are loc în *posibilul real.* Acest posibil real în etapa inițială, evident, *nu este încă cunoscut.* Comunitatea deci nu știe la începutul căutărilor sale dacă din cunoștințele și instrumentele pe care le deține poate sau nu construi un mijloc mai eficace de tratament și cu atît mai puțin dacă, eventual, descoperirea unor noi cunoștințe și instrumente necesare este, la rîndul ei, posibilă în acel moment dat. Dacă este vorba despre cancer, de pildă, noi nu știm dacă pe baza cunoștințelor și a tehnicilor medicale de care dispunem se poate realiza sau nu un tratament eficace. Și nici dacă, în cazul în care nu există încă cunoștințele și instrumentele necesare realizării unui tratament eficace, ele ar putea fi create la nivelul actual. Cunoașterea acestora ar presupune că știm deja care este cauza cancerului și pe ce căi se poate lupta împotriva lui, condiție care, evident, nu este reală. Necunoscînd însă posibilitățile reale, omul de știință încearcă în punctele care i se par mai probabile. El poate încerca o soluție, o a doua, o a treia etc. Dacă după un număr mare de încercări el nu reușește, poate bănui că soluția nu se află în posibilul său real. Eșecul limitează în acest sens cercetarea. Apariția unor noi posibilități poate renaște speranța că la nivelul lor este posibil a se găsi un mijloc eficace de tratament.

Există mai multe mijloace de stimulare a căutării de noi soluții, adică de creștere a eficacității căutării. Un prim mijloc este stimularea performanței prin acordadarea unui statut profesional înalt, prin recompense economice substanțiale, prestigiu etc. Un alt procedeu foarte eficace constă în stabilirea unor posibilități de *comparare* a eficacității mai multor sisteme paralele (sisteme cu aceeași finalitate de realizat, au posibilitatea de a se organiza în mod diferit, în așa fel încît să li se permită inițiative ce pot duce la creșterea eficacității). O întreprindere, de exemplu, poate să-și organizeze activitatea prin constituirea unor serii de producție dispuse în paralel, realizînd astfel posibilitatea de comparare a performanțelor, iar comparabilitatea creează o stimulare reciprocă. Cu cît este vorba de activități caracterizate printr-un grad mai înalt de creativitate, lipsa mijloacelor de a determina existența reală a unor posibilități

de perfecţionare este compensată prin stimularea performanţei, prin realizarea *comparabilităţii dintre performanţe*. Lucrul este cu atît mai valabil în ştiinţă, în artă, în profesiuni ca medicina, învăţămîntul etc. Comparabilitatea poate să ia, în anumite condiţii, formele dure ale concurenţei, în care, pe lîngă recompensa pozitivă a performanţei ridicate, este sancţionată negativ lipsa de performanţă.

În condiţiile în care nu există indici suficient de adecvaţi ai eficacităţii sistemelor, conducerea care foloseşte indici mai slabi riscă să nu poată asigura o funcţionare cel puţin tot atît de eficace ca cea produsă de mecanismele spontane ale autoreglării. Din această cauză, indicii eficacităţii trebuie folosiţi cu prudenţă şi nu trebuie să se renunţe, cel puţin într-o primă fază, la mecanismele spontane de înregistrare a eficacităţii, realizîndu-se o verificare şi o completare reciprocă. Mecanismele conştiente, fundate pe indici calculaţi, pentru a fi utile trebuie să asigure o eficacitate cel puţin egală cu eficacitatea mecanismelor spontane. Astfel, cum se întîmplă uneori în fazele de început ale înlocuirii mecanismelor spontane de autoreglare cu cele conştiente de conducere, are loc o scădere a eficacităţii generale a sistemului, o creştere temporală a lipsei de realism a demersurilor cognitive care au loc la nivelul său.

Ceea ce s-a spus despre determinarea eficacităţii este cu atît mai valabil în ceea ce priveşte determinarea eficienţei. În acest din urmă caz, pe lîngă determinarea gradului de eficacitate, mai apar încă trei probleme deosebit de dificile: a) determinarea „costului“ global al activităţii (costul social-uman, din care costul economic reprezintă doar o componentă), b) compararea unor activităţi cu finalităţi diferite (cum se poate şti dacă o activitate de control social este mai eficientă sau mai puţin eficientă decît o activitate de producţie artistică sau ştiinţifică?) şi c) compararea unor activităţi care, chiar dacă au aceeaşi finalitate, pe lîngă costuri diferite au şi grade variate de eficacitate.

Pornind de la teoria generală a sistemelor, Katz şi Kahn definesc eficienţa sistemelor în termeni energetici: ce proporţie din energia importată din mediu (*imput*-ul)

de către sistem este transformată efectiv în produs (*output*) şi ce proporţie este absorbită de sistem pentru propria sa funcţionare. Cu alte cuvinte, care este costul net al transformării. Idealul de eficienţă este ca produsul exportat de către sistem să conţină 100% din energia importată din mediu, adică rata eficienţei *output-input* să fie egală cu 1 (45—151). După cum însă remarcă chiar autorii, un asemenea mod de calcul este imposibil la ora actuală, deoarece nu există:

a) un mod riguros de determinare a tuturor formelor de energie importate de către un sistem (de exemplu şi energia solară constituie nemijlocit sau mijlocit o importantă sursă de energie a tuturor sistemelor social-umane, care încă nu poate fi calculată);

b) un mod de determinare cantitativă a energiilor importate şi a celor exportate. Dacă pentru sistemele fizice această problemă este la ora actuală relativ simplă, pentru sistemele social-umane, în care intervin tipuri mult mai complexe de energii decît cea fizică, un asemenea calcul este deocamdată inoperant.

Eficienţa îşi găseşte o aplicare suficient de operaţională în sistemele care, avînd aceeaşi finalitate, prezintă totodată şi un grad apropiat de eficacitate. În acest caz, diferenţele de cost indică totodată şi diferenţe de eficienţă. Dacă gradele de eficacitate diferă, problema se complică. Dacă un sistem *x* are o eficacitate de gradul 3 (folosim cifrele în mod cu totul arbitrar), este greu de spus dacă este mai eficient sau mai puţin eficient decît un sistem cu aceeaşi finalitate, dar cu gradul 6 de eficacitate, chiar dacă primul foloseşte un volum de resurse de 10 ori mai mic. În acest caz este necesară o luare în consideraţie şi a importanţei relative a diferitelor grade de eficacitate. Comparabilitatea este posibilă în mod nemijlocit doar în cazurile relativ simple: un sistem care costă mai mult sau aproximativ la fel ca un sistem cu o eficacitate mai ridicată va fi, evident, mai puţin eficient, şi invers.

Problema determinării eficienţei nu este atît de simplă nici atunci cînd este vorba de sistemele care la prima vedere par să posede mecanisme sigure de determinare a eficacităţii: întreprinderile economice. Este

interesantă din acest punct de vedere cercetarea lui Seashore. El a vrut să aleagă dintr-o mulțime de agenții de asigurare 20 care au succesul cel mai ridicat și 20 care sînt lipsite în cel mai mare grad de succes. Pentru a determina aceste două grupe a folosit ordonarea lor de către mai mulți experți. Seashore a observat că există importante neconcordanțe între aprecierile experților, datorită multidimensionalității eficienței ce trebuia determinată. Dezacordul provenea în special din variatele greutăți acordate diferiților factori. Mai mult, experții nu erau conștienți de acest însemnat dezacord din punctul de vedere al procedeului însuși de determinare a eficienței. O analiză factorială a 70 de măsurători a performanțelor obținute de aceste întreprinderi (independente de ordonare operată de experți) a conchis că conceptul de eficacitate utilizat în cercetare conținea nu mai puțin de 7 factori independenți și că judecățile experților asupra eficacității corespundeau destul de puțin cu aceștia (45—149).

Un studiu efectuat asupra a 32 de unități operaționale ale unei organizații de prestări de servicii a constatat că, în ceea ce privește cele 5 criterii ale eficienței urmărite, situația se prezenta în felul următor: corelațiile dintre ele erau în general scăzute, mai puțin de jumătate atingînd niveluri semnificative. Mai mult, mărimea corelațiilor *varia* de la unitate la unitate. Astfel, relația dintre productivitate și eficacitate varia între —0,56 și +0,83 (45—150). Este evident cît de dificilă este în asemenea condiții elaborarea unui indice sintetic al eficienței chiar pentru cazul întreprinderilor economice.

Lipsa unui instrument suficient de riguros pentru determinarea eficienței diferitelor sisteme de activități nu face inoperant acest criteriu. În realitate sînt folosite mereu tehnici variate de determinare aproximativă a eficienței. Ca și în cazul eficacității, aceste tehnici pot să determine doar valori foarte generale, ca „satisfăcătoare", „insatisfăcătoare", „mai eficiente decît", „mai puțin eficiente decît" etc. Eficiența se apreciază aici printr-o raportare la volumul total de resurse existent, la gradul de solicitare a acestor resurse sau la importanța finalității sistemului în cauză. Dacă un sistem anga-

jează un volum mare din resursele existente, el este, firește, considerat ca fiind foarte scump. Se consideră a fi o eficiență satisfăcătoare a sistemelor cu o eficacitate la rîndul ei satisfăcătoare în două condiții:

a) dacă activitatea respectivă utilizează resurse slab concurate. De exemplu o activitate care consumă mult *timp* (o activitate de producție, de învățare sau de distracție) poate fi considerată ca fiind satisfăcător de eficientă în condițiile unei societăți puțin evoluate în care există mari disponibilități de timp. În schimb, într-o societate în care timpul este cerut și de alte activități, ea poate fi considerată ca ineficientă;

b) dacă necesită o proporție relativ redusă, acceptabilă deci, din totalul resurselor existente.

În condițiile în care pentru societate devine un imperativ vital creșterea continuă a eficienței sistemelor sale de activitate, determinarea eficienței devine relativă la posibilitățile de invenție sau la alte sisteme similare. Dacă apar noi posibilități, modul vechi de a organiza activitatea apare ca fiind slab eficient. De asemenea, dacă într-un alt sistem similar se produce mai bine și mai ieftin, toate celelalte sisteme din respectiva categorie devin slab eficiente. Acest proces se petrece în mod curent în economie, fiind componenta majoră a uzurii morale.

Există și un alt mod de abordare, mai abstract, a problemei eficacității și eficienței sistemelor organizate, care derivă parțial din dificultatea de a determina eficacitatea concretă în fiecare caz în parte, parțial din necesitatea nu numai de a înregistra eficacitatea, ci și de a o spori. Și anume o definire a eficacității la nivelul criteriilor generale sistemice: eficiența unui sistem poate fi definită ca o capacitate a sa de a supraviețui, a se menține, a se adapta și a crește, fără a lua în considerație funcțiile particulare pe care le realizează (71—97). Reprezentanții unei asemenea abordări sînt Argyris, Trist, Rice și Bennis.

Înainte de a expune mai pe larg în ce constă o asemenea abordare, este necesară o observație. După cum reiese chiar din formularea sa, ea poate duce în două direcții relativ distincte:

a) conceperea sistemelor social-umane organizate în analogie cu sistemele biologice sau cu unele sisteme social-umane particulare, întreprinderile economice de tip capitalist, al căror imperativ vital este să supravieţuiască, crescînd, devenind mai puternice, mai largi;

b) considerarea, mai îngustă, a sistemelor sociale organizate ca instrumente de realizare a unor finalităţi oarecare şi analiza condiţiilor abstracte ale obţinerii unei eficacităţi maxime.

Prima direcţie nu ni se pare a fi utilă la un nivel teoretic abstract, întrucît se fundamentează, după cum am văzut şi mai înainte, pe o presupoziţie falsă: un sistem social particular nu are ca finalitate menţinerea şi creşterea sa, deoarece el este un element component al unui sistem mai general, viaţa socială neavînd o valoare în sine. Un sistem particular îşi are raţiunea, necesitatea de a exista şi a se dezvolta numai în măsura în care prin aceasta îndeplineşte o funcţie oarecare în cadrul societăţii în ansamblu. Dimpotrivă, se poate spune că un sistem particular eficace are capacitatea ca, în condiţiile în care nu mai este necesar, să ia el singur decizia de a-şi înceta existenţa. O asemenea decizie este, de obicei, foarte dificilă, împotriva ei acţionînd alte tendinţe ale sistemelor organizate. Supravieţuirea sau creşterea dincolo de existenţa unei necesităţi corespunzătoare este, dimpotrivă, indice al disfuncţionalităţii (ineficacităţii). Sînt frecvente cazuri de organizaţii care continuă să existe şi să crească independent de funcţia reală pe care o au de îndeplinit. La un nivel mijlociu de abstractizare, această idee îşi are însă o anumită valabilitate. Pentru realizarea unei cerinţe funcţionale se organizează un sistem. Supravieţuirea sa între limitele în care existenţa lui este necesară depinde de eficienţa pe care o dezvoltă, de efortul pe care-l face de a se adapta la cerinţele şi la condiţiile fluctuante. Sînt sisteme, cele economice de pildă, a căror funcţie esenţială este aceea de a creşte.

De o valabilitate mai generală este cea de-a doua direcţie. În acest sens se orientează cunoscuta analiză întreprinsă de W. G. Bennis (8). Organizaţiile trebuie considerate, după părerea sa, ca structuri adaptative care

rezolvă probleme. Analiza eficacității lor poate să se realizeze în aceste condiții nu prin măsurarea *output*-ului, cu toate că și aceasta este utilă, ci prin analiza *procesului prin care ele abordează și rezolvă problemele.*

Reluînd criteriile formulate de M. Jahoda pentru sănătatea mintală, el propune trei criterii pentru „sănătatea" organizațională:

1) *adaptabilitate:* abilitatea de a rezolva probleme și de a reacționa cu flexibilitate la cerințele mediului schimbător;

2) *simț al identității:* organizația să știe ceea ce este ea, care sînt finalitățile sale și ce are de făcut;

3) *capacitate de a testa realitatea:* capacitatea de a percepe și a interpreta corect proprietățile reale ale mediului.

Acest proces prin care sistemele organizate își reconstituie continuu funcționarea prezintă, după Schein, un ciclu adaptativ specific, definit ca „secvența activităților sau a proceselor care începe cu schimbări în mediul intern sau extern și sfîrșește cu un echilibru mai dinamic și adaptativ pentru a face față respectivelor schimbări" (71—98). Pentru perfecționarea sistemelor organizate este necesar a se analiza stadiile acestui ciclu adaptativ, identificîndu-se totodată punctele în care sistemele pot să eșueze mai frecvent și în care oamenii de știință pot ajuta la creșterea eficienței. Stadiile ciclului adaptativ sînt, după Schein, următoarele:

1) înregistrarea schimbărilor din mediul intern sau extern;

2) transmiterea de informații relevante despre schimbare în acele părți ale organizației care pot acționa în respectiva privință;

3) schimbarea producției sau a proceselor de convertire (*input-output*) din organizație în acord cu informațiile primite;

4) stabilizarea schimbărilor interne și reducerea sau controlul subproduselor nedorite;

5) exploatarea noilor produse, servicii etc. mai corespunzător noilor cerințe ale mediului;

6) obținerea unui *feed-back* asupra succesului schimbării organizaționale și înregistrarea în continuare a

stării mediului extern și a gradului de integrare a mediului intern.

Nerealizarea într-o manieră satisfăcătoare a uneia dintre aceste etape este de natură să compromită succesul întregului ciclu de adaptare și de sporire a eficacității. Psihosociologia organizării trebuie să ofere sistemelor reale instrumente adecvate pentru realizarea acestei activități de adaptare și de readaptare, care, în condițiile vieții moderne aflată în rapidă transformare, este esențială pentru menținerea și sporirea eficacității. Cu alte cuvinte, există aici două posibilități de a ajuta un sistem să-și sporească eficiența:

a) a-i oferi atît instrumentele necesare pentru determinarea eficacității și eficienței sale, cît și soluții de perfecționare a activității. Este o metodă directă, în care știința rezolvă problemele sistemelor și le oferă acestora soluții;

b) a oferi sistemelor cunoștințe în vederea organizării lor mai flexibile pentru dezvoltarea capacității de autoadaptare. Sistemele sînt concepute aici a fi active, știința fiind un instrument al activității lor. Se pare că pentru problemele curente, această din urmă soluție este cea mai bună, prima fiind utilizată mai mult pentru problemele speciale noi, deosebit de complicate.

Dezvoltarea *flexibilității* devine din acest motiv o preocupare tot mai importantă a organizațiilor. Pentru aceasta, pe de o parte, este necesar să se dezvolte structuri organizaționale care să permită și să stimuleze flexibilitatea, iar pe de altă parte trebuie să fie formați oamenii în așa fel, încît să poată deveni animatorii acestui proces de continuă transformare și perfecționare. Creșterea psihologică a membrilor organizațiilor apare ca una dintre preocupările de primă importanță.

CAPITOLUL 4

OMUL CA PARTICIPANT LA ACTIVITĂŢILE SOCIALE

4.1. CELE DOUĂ PROBLEME ESENŢIALE ALE PARTICIPĂRII OMULUI LA ACTIVITĂŢILE SOCIALE

Toate sistemele sociale de activitate se constituie din două elemente fundamentale: *oameni* şi *instrumente*. Aici interesează problemele legate de participarea oamenilor la activităţile sociale organizate. Specific în mod esenţial participării la activităţile organizate este faptul că individul uman nu participă *numai* la un sistem organizat, aşa cum se întîmplă de obicei cu instrumentele tehnice, ci la o pluralitate de asemenea sisteme: este participant la o întreprindere productivă, la o organizaţie politică, profesională, culturală, ştiinţifică, sportivă, face parte dintr-o familie sau dintr-un grup de oameni. Psihologia socială foloseşte pentru a desemna această pluralitate de participări termenul de „incluziune parţială" (45—30). Această situaţie specifică are ea însăşi o mulţime de implicaţii asupra participării individului uman la un sistem sau altul. Gradul de incluziune poate fi foarte diferit de la sistem la sistem şi de la individ la individ. Un individ poate să investească interes şi efort foarte mare în viaţa sa de familie, în grupul său de prieteni, în activitatea sa profesională sau în activitatea politică, culturală, sportivă etc. Această distribuţie a interesului şi a efortului între mai multe sisteme îşi are legile sale, aproape deloc cunoscute la ora actuală. Ceea ce este însă evident em-

piric este faptul că participarea (gradul de incluziune) la un anumit sistem de activitate are consecinţe pozitive sau negative asupra participării (incluziunii) la celelalte sisteme. Din această cauză, problema multiplei participări este deosebit de importantă atît pentru organizarea societăţii în ansamblu, cît şi pentru organizarea fiecărui sistem de activitate în parte. Dacă, de exemplu, se discută participarea femeilor la activităţile profesionale şi social-politice, trebuie să se ţină seama de exigenţele de participare a lor şi la viaţa de familie. Trebuie pusă mereu întrebarea: care sînt consecinţele participării individului la sistemul *a* asupra participării aceluiaşi individ la sistemele *b*, *c*, etc. În cazul nostru, care sînt consecinţele participării femeilor la activitatea de producţie asupra participării lor la activităţile familiale şi invers. Este clar că multipla participare este o deosebit de importantă problemă de politică socială. Ea este şi o problemă de politică organizaţională particulară: un sistem de activitate trebuie să fie astfel organizat, încît să se ţină seama şi de posibilităţile de participare (incluziune) ale membrilor virtuali în funcţie de participarea lor la alte sisteme.

Participarea indivizilor la sistemele activităţilor sociale organizate ridică două probleme fundamentale, parţial independente, parţial dependente reciproc:

a) *eficacitatea* (eficienţa) participării;

b) *satisfacţia* individuală rezultată din participare.

Aceste două probleme, cu relaţiile lor reciproce vor constitui, în mare, obiectul acestui capitol.

Participarea propriu-zisă conţine, la rîndul ei, două aspecte independente:

1. Participarea sau neparticiparea la o activitate socială oarecare. Individul uman poate alege să participe sau nu la o activitate. Dacă societatea organizează activităţi culturale, prima problemă este aceea a participării indivizilor la aceste activităţi; sau una dintre cele mai importante probleme ale integrării sociale a tineretului o constituie determinarea participării lui la activităţile productive. Datorită faptului că familia oferă mijloace de existenţă tinerilor, o parte din aceştia pot amîna integrarea lor în activităţile productive, fapt

care are numeroase consecinţe negative. De aceea societatea caută să determine, prin diferite mijloace, participarea tinerilor în această sferă (integrarea lor profesională).

Decizia de a participa sau nu la o activitate socială organizată apare sub două forme:

a) decizia de a participa sau nu la un gen oarecare de activitate: la activităţile profesionale, politice, sportive etc.;

b) decizia de a participa la un sistem concret sau la un altul.

Primul gen de decizie a fost mai puţin studiat. Unele cercetări cerute de lupta împotriva fluctuaţiei forţei de muncă s-au făcut în special în ceea ce priveşte cel de-al doilea tip: ce determină decizia de a rămîne într-o organizaţie sau de a o părăsi în favoarea altei organizaţii (54—IV). În ultimii ani, în legătură cu această problemă s-au întreprins şi la noi o serie de studii, ajungîndu-se la concluzii interesante (22). Opţiunea pentru participarea la un anumit tip de activitate socială sau la un anumit sistem particular este, desigur, o problemă care merită tot interesul. Ea are un caracter foarte general; ce-i determină pe oameni la un moment dat să se căsătorească sau nu (opţiunea pentru viaţa de familie); ce-i determină să desfacă o căsătorie în favoarea alteia; ce-i determină să participe la o activitate politică, ştiinţifică, culturală, religioasă etc.?

2. Performanţa participării: eficacitatea şi eficienţa activităţii fiecărui individ în cadrul sistemului social de activitate la care participă. Nu este suficient numai ca un individ să participe la un sistem oarecare de activitate, ci este necesar totodată ca această participare să realizeze o anumită performanţă sub care ea ar fi considerată ca insatisfăcătoare şi deasupra căreia ar apărea ca satisfăcătoare, bună sau chiar excelentă. Dacă interesul teoriei organizării a căzut pe activităţile economice în care primul aspect (participarea propriu-zisă) este realizat prin mecanisme suficient de eficace, cel de-al doilea aspect al participării, adică performanţa, eficacitatea, a generat problemele cele mai dificile ale organizării sistemelor şi din această cauză a constituit su-

biectul celor mai intense studii. Dacă instrumentele tehnice își au eficacitatea lor dată prin construcție, relativ ușor de actualizat, omul are o eficacitate mult mai elastică, care variază larg în funcție de o mulțime de factori. Ea depinde de cantitatea și de calitatea cunoștințelor tehnico-științifice, de experiența acumulată în respectiva activitate, inclusiv de deprinderile de muncă, în fine de *motivația* performanței. Dacă primii factori sînt relativ ușor de manipulat prin *învățare*, factorul motivațional, deosebit de important prin consecințele sale asupra eficacității, este mult mai greu de abordat. El se fundează pe un complex psihosocial, în care intră personalitatea, modelul de organizare al activității respective și modelul de organizare al societății în ansamblu. Așa se explică de ce studiile de psihosociologie a organizației abordează într-o măsură predominantă problema motivației sub diferitele ei aspecte.

După cum s-a văzut, tentativa de a raționaliza și activitatea umană în maniera raționalizării instrumentelor tehnice, adică fizic, exterior, a eșuat. Această tentativă de raționalizare, specifică primei etape de dezvoltare a teoriei organizațiilor, etapa clasică sau mecanicistă, se caracteriza prin căutarea pentru fiecare post de muncă a unei metode, și anume cea mai bună posibilă (*the best way*), și determinarea indivizilor participanți, cu ajutorul mijloacelor de cointeresare și control, de a folosi aceste metode în activitatea lor. Acest proiect s-a dovedit irealizabil din mai multe motive:

a) o asemenea raționalizare este aplicabilă numai la muncile înalt repetitive, care nu variază larg în funcție de condițiile particulare. Cu cît o muncă implică mai mult o activitate rezolutivă de soluționare de probleme relativ variate și noi, deci un aspect creativ, cu atît este ea mai puțin susceptibilă de a fi astfel raționalizată. Cu cît o muncă este mai complexă și solicită un efort de creativitate, cu atît raționalizarea exterioară ocupă un loc mai scăzut, crescînd rolul propriei raționalizări, fiind deci mai înalt dependentă de motivația individuală. Așa se explică de ce motivația reprezintă un factor determinant al eficacității cu cît cresc complexitatea și gradul de creativitate al activităților;

b) acest proiect se fundează pe schema stimul-răspuns (54—33). Mediul este definit ca un complex de stimuli. Organizația posedă un repertoriu complet de scheme de răspuns, în așa fel încît fiecărui stimul să-i corespundă o schemă și numai una. Individul participant își însușește acest repertoriu și corespondența sa determinată cu stimulii exteriori.

O asemenea schemă, așa după cum demonstrează March și Simon, nu este aplicabilă la activitatea umană din mai multe considerente:

— un stimul poate provoca consecințe *neașteptate*, fie pentru că evocă un ansamblu mai larg, fie pentru că evocă un ansamblu diferit decît cel la care se aștepta. Aceasta din două cauze: fie pentru că postulatul „un stimul — un răspuns" este realizabil doar la limită, în realitate infinitatea stimulilor și diversitatea lor fac dificilă găsirea automată a schemei corespunzătoare, fie pentru că omul, nefiind mașină, poate greși în diferite moduri și din diferite cauze;

— stimulul însuși poate conține elemente pe care organizația nu avea intenția să le includă. De exemplu, tonul vocii cu care a fost dată o dispoziție nu este prevăzut ca stimul în definirea formală a activității și odată cu aceasta nu sînt prevăzute nici reacțiile umane la un asemenea stimul. În realitate însă, tonul vocii poate determina o varietate de răspunsuri care interferează cu execuția dispoziției (54—34).

Renunțarea la încercarea de a raționaliza și a standardiza din exterior fiecare activitate umană, mai ales atunci cînd este vorba de activități complexe și creative, pune pe primul loc raționalitatea individului uman, afectată larg de motivație. Nu este deci întîmplător faptul că motivația umană este privită tot mai mult ca o sursă esențială a variației eficacității (productivității) umane.

Performanța participării din punctul de vedere al motivației sale a pus de la început o problemă mult mai complicată: ce anume determină eficacitatea activității individului uman în organizație? Pentru a pune problema în termeni mai concreți, ar fi necesară o tipologizare a comportamentului în cadrul activităților

sociale, fiecare asemenea tip avînd motivații relativ diferite. Se pot distinge trei mari categorii de comportamente individuale semnificative pentru eficacitatea globală a respectivei activități:

1) comportamente excluse de către organizație: indisciplină, lipsă de responsabilitate, nepunctualitate, nepricepere (incompetență), absentare, fluctuație etc. Încă de la începuturile ei, reflecția asupra organizării și-a pus problema motivației acestor comportamente disfuncționale, anormale, „patologice" în raport cu finalitățile sistemelor organizate în vederea eliminării lor;

2) comportamente medii caracterizate prin conformare la norme și exigențe. În general, comportamentul acesta este caracterizat prin *conformitate* la normele formulate: punctualitate și corectitudine, disciplină, grija de a respecta ordinele și normativele etc;

3) comportamente creatoare: inovația formelor de activitate în vederea realizării mai bune a funcțiilor finale ale respectivelor organizații. Este deci un comportament centrat nu pe norme în primul rînd, ci pe funcție.

Evoluția organizațiilor în ultimul secol a mers de la excluderea tipului 1 de comportamente și la întărirea tipului 2 la stimularea tot mai accentuată a ultimului tip. Presiunile actuale de sporire continuă a eficacității și a eficienței și mobilitatea mare a organizării fac ca comportamentele din tipul 2 să devină chiar în anumite condiții-limită disfuncționale, singurele funcționale fiind comportamentele novatoare, creatoare, fundate pe un nou tip de responsabilitate.

Importanța acordată de cercetările organizaționale actuale comportamentelor creatoare derivă și din atenția tot mai insistentă dată activităților de conducere și concepție.

A doua mare problemă a participării individului uman la activitățile sociale o constituie *satisfacția* rezultată în urma acestei participări. Activitatea socială la care oamenii participă produce satisfacerea unei necesități sociale. Dar ea mai produce ceva pentru societate: insatisfacție sau satisfacție pentru indivizii care participă la realizarea ei. Prin locul pe care participarea la

diferite activități sociale îl are în viața indivizilor umani prin consecințele profunde pe care ea le are aici, este normal ca sistemele activităților sociale să acționeze asupra vieții sociale în ansamblu nu numai prin ce fac ele propriu-zis, adică prin finalitatea lor ultimă, ci și prin consecințele pe care le au asupra vieții indivizilor umani pe care îi includ. Societății nu-i este absolut indiferent dacă membrii săi sînt epuizați și insatisfăcuți sau, dimpotrivă, satisfăcuți în urma multiplelor lor participări.

Insatisfacția rezultată în urma participării se răsfrînge asupra societății, în general, asupra organizațiilor, în particular, producînd numeroase procese disfuncționale. Ca orice element care funcționează, și omul trebuie să aibă, pentru a realiza o performanță satisfăcătoare, o stare minimă de satisfacție. De fapt, relația dintre performanța participării și satisfacție a fost motivul pentru care în ultimele trei-patru decenii s-au întreprins numeroase studii asupra „satisfacției-insatisfacției" participanților la diferite organizații, în primul rînd la cele economice. A devenit evident faptul că pentru sporirea performanței este indispensabilă luarea în considerare a stării de satisfacție. Din acest punct de vedere, realitatea organizațiilor (și este vorba aici în primul rînd de cele capitaliste, pe care s-au întreprins primele cercetări) era departe de a fi ideală: lupte și tensiuni sociale între muncitori și patronat, tensiuni și conflicte între membrii organizației, insatisfacție față de munca propriu-zisă. Producția de masă, prin înalta sa specializare și rutină, a accentuat înstrăinarea și insatisfacția muncitorului. Cercetările organizaționale și-au pus ca program practic prioritar tocmai îmbunătățirea prin mijloacele disponibile, în limitele societății capitaliste, a stării de satisfacție a participanților. Și, deși, așa cum au demonstrat studiile de mai tîrziu, satisfacția în sine nu este un factor care acționează nemijlocit asupra creșterii performanței individuale, realizarea unui minim în ceea ce o privește constituie o bază absolut necesară pentru folosirea oricărui alt mijloc motivațional. Cu atît mai important este acest lucru în societatea socialistă. Unul dintre proiectele fundamentale ale socie-

tății socialiste și comuniste în viziunea lui Marx îl constituie tocmai realizarea unei participări productive generatoare de realizare personală, de satisfacție. În ultimul timp, din această dublă rațiune (productivă și umanistă) și în cercetările organizaționale de la noi din țară a început să se dea atenție problemei satisfacției. Ca și în alte țări, și cercetările noastre s-au concentrat pînă acum mai mult pe satisfacția provenită din participarea la muncile relativ simple predominant fizice și în mult mai mică măsură pe cea generată de muncile complexe, cu un conținut înalt intelectual.

4.2. FACTORII PERFORMANȚEI

Se pot formula doi factori esențiali care acționează asupra performanței participării:

1) raportul dintre indivizii umani participanți și produsul (finalitatea) sistemului de activitate;

2) raportul dintre participarea propriu-zisă și ansamblul necesităților indivizilor participanți.

În mod special, acest din urmă raport generează starea de „satisfacție-insatisfacție" despre care s-a amintit mai sus și care va fi analizată pe larg în paragraful următor. Aici va fi analizat primul factor, pe care îl considerăm esențial atît în motivarea participării ca atare, cît și în motivarea performanței. Remarcăm în acest context doar un fapt în legătură cu cel de-al doilea factor: pe caracteristicile relației dintre participare și necesitățile participanților sînt fundate toate mecanismele controlului participării; ele vor motiva pozitiv participarea și performanța și negativ lipsa de participare și de performanță.

Raportul dintre participanți și produsul (finalitatea) sistemului de activitate în cauză poate fi de mai multe tipuri:

a) produsul activității satisface necesitățile unui grup social-uman sau ale unei comunități complet exterioare, străine în raport cu grupul care participă la activitate. Este, cu alte cuvinte, cazul-limită al „muncii pentru

altul", al exploatării: munca sclavagistă, exploatarea coloniilor. Este evident în aceste cazuri că beneficiarul respectivei activități organizate este un grup social sau o colectivitate complet diferită de grupul social sau de colectivitatea din care fac parte participanții la respectiva activitate. Participanții nu pot avea în acest caz nici un interes pozitiv în munca pe care o depun. Participarea și performanța pot fi în acest caz realizate numai prin constrîngere;

b) produsul activității satisface în primul rînd necesitățile unui grup social-uman exterior grupului care produce, dar într-o anumită măsură reprezintă totodată și satisfacerea unei necesități sociale a colectivității din care fac parte și participanții la respectiva activitate. Este cazul tipic al organizării sociale capitaliste. Produsul organizațiilor economice satisface în primul rînd, prin intermediul profitului, necesitățile capitaliștilor, un grup social (clasă) exterior grupului participanților (proletariat). Dar, așa cum demonstra Marx, pentru a se putea realiza profitul, este necesar ca ceea ce se produce să satisfacă totodată necesitățile colectivității în general. Muncind pentru capitalist în mod direct, muncitorul muncește indirect pentru întreaga comunitate din care face parte. E drept însă că în mod inegal, deoarece satisfacerea necesităților este foarte neomogenă într-o asemenea societate fundată pe proprietate privată. Această dublă semnificație a participării are consecințe importante asupra motivației profunde a participării și performanței. Dacă într-o primă instanță există sentimentul denumit de Marx în acest caz al înstrăinării muncii, finalitatea socială realizată în ultimă instanță de participarea sa este de natură a nu duce înstrăinarea pînă la ultimele sale limite, oferind totuși o oarecare bază motivațională. Engels vorbea despre mîndria de muncitor sau de producător, care nu încetează a exista chiar și în cele mai grele condiții ale exploatării capitaliste.

c) produsul activității satisface în mod nemijlocit o necesitate socială, colectivă. Este, în general, cazul activităților orientate spre realizarea unor necesități ne-

mijlocite ale întregii colectivități: activități de apărare, de construcție a unor obiective de interes colectiv etc. Este de asemenea cazul tipic pentru activitățile sociale ale societății socialiste. Acest tip de activitate oferă o bază motivațională puternică pentru participare și pentru performanță. În unele cazuri, de exemplu cînd este vorba de o necesitate socială deosebit de importantă, ca aceea a apărării comunității, este suficientă doar o asemenea motivație pentru a determina participarea și performanța. În alte cazuri, ca, de exemplu, activitățile productive, motivația generată de această relație nu este suficientă. Ea trebuie completată cu alte tipuri de motivații, așa cum se va vedea mai tîrziu;

d) produsul activității satisface în mod nemijlocit necesitățile individuale ale participanților: activități cultural-artistice, de relaxare și distracție etc. În acest tip de activitate, însăși finalitatea comună motivează participarea și performanța, fără a mai fi nevoie de alte mijloace exterioare. Proiectul marxist de umanizare a muncii adăuga la finalitatea satisfacerii unei necesități sociale organizarea muncii, în așa fel încît ea însăși să devină o sursă de satisfacție: satisfacerea nevoii umane de activitate cu sens, înalt creativă, realizatoare a potențelor umane.

Aceste tipuri de activități sînt, evident, tipuri-limită; activitățile organizate reale reprezintă cel mai adesea o împletire a lor în diferite proporții, lucru care face deosebit de complexă motivația participării și a performanței și acțiunea asupra ei.

Dacă această relație dintre indivizi și finalitățile sistemelor la care ei participă nu este de natură a explica participarea și performanța, ea constituie în perspectiva teoriei marxiste asupra societății punctul de pornire al analizei motivației. La aceasta trebuie să se adauge mulțimea necesităților uman-individuale a căror satisfacere este în funcție de participarea propriu-zisă. Aceste necesități, cu gradul lor de satisfacere-insatisfacere (frustrare în unele cazuri), stau la baza atît a motivației, cît și a satisfacției. Cu alte cuvinte, de la raportul real al omului cu activitățile la care participă,

cu finalitățile lor și cu modul specific de desfășurare (munca, activitatea), pornește atît motivația participării și performanței, cît și starea de satisfacție-insatisfacție.

4.3. CONCEPTUL IDEOLOGIC DE OM

Organizînd instrumente și oameni, orice sistem de activitate pornește de la o serie de presupoziții în funcție de care sînt alese mijloacele de acțiune asupra participanților. După cum se exprima Traian Herseni, orice organizație are o filozofie a sa (40), adică o concepție generală asupra omului și a naturii sale, pe care își fundează acțiunea asupra indivizilor participanți pentru a-i mobiliza să participe și să performeze.

Această concepție asupra omului se constituie în vederea unei funcționări practice și răspunde la o necesitate practică: necesitatea de a organiza, „utilizînd" omul. Deoarece au un rol funcțional, imaginile omului care fundează diferitele tipuri de organizare și diferitele proiecte teoretice și practice de perfecționare a acestora se constituie mereu în perspectiva posibilităților *existente* la un moment dat de a motiva participarea și performanța. Organizațiile își elaborează deci imaginea despre om care le convine, putînd astfel funda ideologic necesitățile lor de acțiune asupra indivizilor participanți. Toate societățile bazate, de exemplu, pe caste tindeau să justifice adesea discriminarea socială prin diferențe în natura umană. Aristotel însuși considera că între sclavi și oameni liberi există o diferență de natură.

Ideea de a desprinde concepțiile despre om care fundează proiectele de organizare și de conducere este mai veche. Există multe încercări de formulare și de sistematizare a acestor tipuri de concepții. O sistematizare într-o viziune proprie a *presupozițiilor manageriale asupra omului* mai completă și mai interesantă ni se pare a fi cea schițată de către Edgar Schein (71). Din acest motiv, o vom reda aici pe larg. Schein formulează patru

asemenea seturi de presupoziţii asupra omului folosite în practica organizaţională (managerială) sau ca proiecte de reorganizare constituite în urma cercetărilor ştiinţifice.

1. *Omul economic-raţional.* Are ca origine filozofia hedonistă, care consideră că omul calculează acţiunile sale în funcţia de satisfacţia pe care acestea o produc, tinzînd către maximizarea propriului său interes. Adam Smith a folosit un asemenea model uman în teoria sa economică. Aplicat la organizaţii, acest model implică următoarele presupoziţii asupra participanţilor:

a) omul este motivat în mod primar de stimulente economice şi va acţiona în aşa fel încît să obţină cîştigul economic maxim;

b) din moment ce stimulentele economice sînt la dispoziţia organizaţiei, omul apare ca un agent pasiv, care poate fi manipulat motivat şi controlat de către organizaţie;

c) afectivitatea (sentimentele) sînt esenţial iraţionale. Din această cauză trebuie să se prevină influenţa lor asupra calculului raţional care duce la realizarea unui cîştig maxim;

d) organizaţiile trebuie astfel constituite (acest lucru fiind totodată şi posibil), încît aceste sentimente să fie neutralizate şi controlate, eventual să fie chiar eliminată orice manifestare umană impredictibilă.

La aceste patru presupoziţii, Schein mai adaugă încă patru, explicitate în aşa-numita „teorie *x*" a lui McGregor, asupra căreia vom reveni, şi anume:

e) omul este în mod natural leneş şi de aceea trebuie motivat cu stimulente exterioare;

f) scopurile naturale ale omului sînt divergente în raport cu scopurile organizaţiilor. De aceea este necesar controlul exterior, care să asigure orientarea activităţii individuale spre scopurile organizaţionale;

g) datorită sentimentelor sale iraţionale, omul nu este capabil de autodisciplină şi autocontrol;

h) dar oamenii sînt divizaţi în două categorii foarte diferite: cei cărora li se potrivesc aceste caracteristici şi cei care, dimpotrivă, sînt caracterizaţi prin automotivare

şi autocontrol, fiind mai puţin dominaţi de sentimente. Acest din urmă grup trebuie să-şi asume responsabilităţile de conducere în organizaţie. Pe de o parte deci, masa calculativă, motivată numai de bani, în care nu te poţi încrede, iar pe de altă parte elita morală, mult mai larg motivată, aptă pentru conducere.

După cum se vede din aceste caracteristici formulate de Schein, conceptul de om economic-raţional corespunde într-o oarecare măsură (*empiric* şi *ideologic*) situaţiei organizaţiilor capitaliste de la un moment dat. Capitalismul a organizat astfel societatea, încît participarea masei de proletari (oameni lipsiţi de mijloace de producţie în definiţia marxistă) să fie asigurată prin mecanismul vînzării forţei de muncă. Obţinerea mijloacelor de trai este folosită de către societate ca unic mijloc de asigurare a participării şi a performanţei. Este deci natural ca muncitorul să participe în mod esenţial *din acest motiv,* neavînd o altă motivaţie posibilă. Banii şi stimulentele individuale s-au dovedit suficient de eficace în această privinţă. Deci modelul teoretic apărea ca *evident empiric*. Ideologic, o asemenea viziune este funcţională, deoarece ea pune pe primul plan ca singur lucru esenţial interesul economic individual, considerînd că alte satisfacţii sau raţiuni sociale sau individuale nu trebuie căutate în participare. Participarea este un preţ plătit pentru satisfacerea interesului individual. Sentimentele umane frustrate prin participare (şi nu este întîmplător faptul că ele sînt considerate ca „neraţionale", adică negative în raport cu participarea) sînt inevitabile, dar trebuie controlate şi neutralizate printr-un sistem sever de autoritate şi control.

Pe acest model uman se fundează un anumit tip de *strategie* managerială. În termenii lui Amitai Etzioni, este aşteptată o implicaţie strict *calculativă* din partea participanţilor. Angajatul, în schimbul plăţii, trebuie să execute întocmai toate exigenţele transmise pe linie de autoritate. Accentul primar este pus de manager pe eficienţa individuală, responsabilitatea sa pentru sentimentele şi moralul oamenilor fiind cu totul secundară. Se aşteaptă ca participantul să nu facă nici mai

mult și nici mai puțin decît îl încurajează și îi permite să facă sistemul de stimulenți și de control.

La un moment dat, din cauza unor condiții interesante de menționat pentru evaluarea sa, modelul omului economic-rațional a început să-și evidențieze limitele adecvării sale atît empirice, cît și funcționale, ideologice. După cum au remarcat numeroși cercetători, un asemenea model are tendința de a se autorealiza, adică, prin practicarea recomandărilor manageriale ce rezultă din el, oamenii tind realmente să fie așa cum sînt descriși. Or, acest lucru are o serie de consecințe neconvenabile, neașteptate. Astfel, dacă remunerația reprezintă singurul interes al muncitorilor, este natural ca ei să dorească o sporire cît mai mare a acesteia. Orientarea aceasta întărește spiritul revendicativ, recurgerea la lupta sindicală pentru creșterea continuă a salariilor. Și este evident că o asemenea presiune revendicativă, continuu implicată și întărită de însăși ideologia și practica patronală, nu este convenabilă.

Încă o consecință negativă importantă a modelului este următoarea: muncitorul, conceput ca simplu executant, corespundea unei etape anumite a industrializării. Pe măsură însă ce munca devine mai complexă, muncitorul este solicitat tot mai mult nu numai în funcțiile sale mecanice de execuție, ci și în capacitatea sa de judecată, de creație chiar. Organizațiile încep deci să aștepte de la participanți mai mult interes, loialitate, inițiativă și creativitate. Toate aceste însușiri, devenite tot mai necesare, erau teoretic negate de modelul omului economic-rațional, iar practic inhibate. Insatisfacția provenită din participare, tensiunile și conflictele umane deveneau în noile condiții tot mai dificil de controlat, iar ignorarea lor imposibilă din cauza consecințelor implicate tot mai grave. Din aceste motive a devenit mult mai util ca în locul represiunii sau al ignorării să se încerce manipularea lor. Toate aceste cauze au făcut necesară căutarea unor noi modele teoretice, mai adecvate empiric și funcțional-ideologic, care să fundeze noi strategii manageriale. Căutările nu puteau avea loc decît în sfera motivației.

2. *Omul social*. Prin modelul omului social, Schein înţelege, pe linia şcolii lui Mayo dealtfel, sens foarte răspîndit în literatura occidentală, nu ceea ce viza Marx, adică omul ca membru al unei societăţi, ci o serie de trăsături mult mai particulare: sociabilitatea, nevoia de relaţii umane, participarea la grupuri informale, nevoia de statut în relaţiile interpersonale etc. Celebrele studii de la Hawthorne, care au generat mişcarea relaţiilor umane, indicau un fenomen complet opus aşteptărilor generate de modelul omului economic-raţional: fiind pus într-o situaţie competitivă cu alţi indivizi, omul va rezista, va constitui grupuri în care norme colective vor întări această rezistenţă. S-a descoperit în acest context celebra „restricţie a producţiei", contrară tuturor stimulentelor. Cercetările făcute de psihologi au evidenţiat cu claritate faptul că apăreau aici prezente o serie de motivaţii neluate în consideraţie pînă atunci şi care, lucru foarte important, puteau fi manipulate destul de uşor de către manageriat. Cercetările lui Mayo implică deci alte presupoziţii asupra omului:

a) omul este fundamental motivat de nevoi sociale, obţinînd sentimentul esenţial de identitate numai în relaţiile cu ceilalţi;

b) ca rezultat al revoluţiei industriale, al specializării şi al rutinizării muncii, sensul uman a părăsit definitiv activitatea productivă propriu-zisă, el putînd fi găsit în relaţiile sociale (prin care el înţelege mai mult relaţii interpersonale) din muncă;

c) omul răspunde mai mult la forţele sociale ale grupului din care face parte decît la stimulentele şi la controlul conducerii;

d) omul răspunde pozitiv la cerinţele organizaţiei în măsura în care aceasta, în general, şi cei care lucrează nemijlocit cu muncitorii, în special (supraveghetorii), satisfac nevoile sociale ale muncitorilor, devenind astfel acceptaţi psihologic de către aceştia.

Aceste presupoziţii fundează cu totul alte strategii manageriale.

În primul rînd, managerul nu trebuie să-şi limiteze atenţia la sarcinile de realizat, ci trebuie să dea multă

importanță și nevoilor oamenilor cu care lucrează. În al doilea rînd, el este responsabil în egală măsură și de moralul muncitorilor, trebuind să dea atenție deosebită sentimentelor acestora, mai ales celor referitoare la apartenență și identitate. Trebuie, în al treilea rînd, să accepte grupul de muncă ca o realitate și să recurgă mai mult la stimulente de grup decît la stimulente individuale. În al patrulea rînd, și cel mai important, rolul managerului trebuie să se schimbe: de la planificare, organizare, motivare și control (funcții clasice, decurgînd din modelul omului economic-rațional) la a acționa ca un intermediar între oameni și patronat, ascultînd și încercînd să înțeleagă nevoile și sentimentele subordonaților săi și manifestînd considerație și simpatie pentru ei. Inițiativa muncii s-ar putea schimba în aceste condiții de la management la muncitori. Managerul, în loc de a mai fi creator, motivator și controlor al muncii, devine mai mult facilizator și suporter simpatetic. Este implicată aici o modificare radicală a tipului de autoritate. Grupul este lăsat să aleagă singur căile cele mai bune pentru a realiza sarcinile date.

Dacă vechea teorie și practică managerială avea ca rezultat neintenționat generarea de sentimente negative care își găseau expresia și suportul în constituirea unei organizații informale, divergentă în raport cu organizația formală, noua teorie și practică managerială urmărește ameliorarea climatului psihosocial din organizații, realizarea unei convergențe între sentiment și obligație, între informal și formal.

Numeroase cercetări au demonstrat adecvarea noului model. De exemplu, o cercetare întreprinsă de Zalesnik, Christensen și Roethlisberger a pus în evidență faptul că atît productivitatea, cît și satisfacția nu sînt legate de plată și de statutul profesiunii, ci de participarea la grup. Dacă membrii integrați în grup tind să fie satisfăcuți și să se conformeze normelor de productivitate ale grupului, izolații și devianții sînt mai puțin satisfăcuți și tind să încalce normele grupului în ceea ce privește productivitatea. În fine, interesant este faptul că izolații și devianții care aspiră să fie acceptați de către grup tind să producă la nivelul normelor de pro-

ductivitate ale grupului, pe cînd cei care nu au o asemenea dorință tind să producă deasupra sau sub normele de grup. Este evident că toate aceste cercetări variază stimulentul economic doar între anumite limite. Se poate presupune cu ușurință că sub un anumit minimum, considerat ca acceptabil, încep să funcționeze alte mecanisme decît cele descrise.

Alte cercetări asupra muncii la liniile de asamblaj au scos în evidență faptul că sursa majoră a insatisfacției o constituie dezorganizarea relațiilor umane. Același lucru l-au arătat și studiile întreprinse de Tavistock Institute la minele de cărbuni din Anglia. O nouă tehnologie introdusă a avut importante consecințe negative prin dezorganizarea relațiilor interpersonale și a grupurilor. Reorganizarea muncii trebuie să se facă în așa fel, încît să faciliteze relațiile interpersonale și formarea grupurilor, ceea ce duce la o însemnată creștere a moralului.

W. F. Whyte ajunge în cercetările sale la o serie de concluzii în favoarea modelului de om social. Astfel, el găsește că printre muncitorii productivi proporția celor care sînt motivați în mod primar de bani este foarte scăzută (mai puțin de 10%). Chiar atunci cînd în aparență o schemă de stimulare economică funcționează bine, în realitate pot exista alte motivații ale performanței, ca: considerarea muncii ca un joc plăcut în care se poate pierde sau cîștiga, performanță la nivelul exigențelor motivată de dorința de a întreține bune relații cu supraveghetorii și de evitare a presiunilor penibile pentru producție; lucrul într-un ritm vioi este adesea mai puțin plicticos și obositor decît ritmul scăzut etc. În fine, cei care produc peste normele de grup diferă din punctul de vedere al personalității de cei care practică restricțiile de producție în limitele exigențelor grupului. Ei sînt mai individualiști, venind adesea din mediile sociale în care individualismul economic este foarte accentuat (de exemplu din familiile de fermieri) și par să nu aibă puternice nevoi sociale, spre deosebire de cei care provin din clasa muncitoare urbană.

Deşi proiectul umanizării relaţiilor interpersonale în cadrul organizaţiei a avut importante consecinţe pentru climatul organizaţional, deoarece se sprijinea pe o serie de aprecieri adecvate, el şi-a dovedit însă curînd limitele. S-a pus astfel în evidenţă faptul că el nu ţinea seama de conflictele obiective de interese dintre muncitori şi patronat. În criticile aduse s-a accentuat mult pe aspectul puternic ideologic implicat (10), şi anume ascunderea relaţiilor de exploatare sub învelişul subţire al relaţiilor personale „umane". De asemenea, faptul care a dezamăgit cel mai mult a fost lipsa unei corelaţii pozitive necesare între măsurile orientate spre îmbunătăţirea climatului şi performanţă. De multe ori, asemenea măsuri nu au nici o influenţă asupra performanţei.

3. *Omul care se autoactualizează.* O serie de cercetări au demonstrat că pierderea sensului muncii nu este legată în primul rînd de nesatisfacerea nevoilor psihosociale ale omului, ci de nevoia mai profundă de a folosi capacităţile şi talentele sale într-un mod matur şi productiv. Astfel, Argyris consideră că munca în organizaţie cere majorităţii participanţilor să acţioneze mai mult într-un mod imatur decît într-unul matur (3). Dificultatea esenţială pe care, de exemplu, Mayo o lua ca un fel de fatalitate a civilizaţiei tehnice constă în faptul că muncile sînt înalt specializate şi repetitive, încît nu permit folosirea integrală a capacităţilor şi nici evidenţierea relaţiei dintre ceea ce face fiecare şi finalitatea globală a organizaţiei. În această perspectivă apare necesară şi posibilă totodată reorganizarea activităţilor de participare în aşa fel încît ele să devină *în sine* satisfăcătoare. Presupoziţiile acestui model, pe care Schein le extrage din lucrările lui Argyris şi Maslow, sînt următoarele:

a) dintre variatele motive ale indivizilor, cele care ocupă locul cel mai înalt în ierarhie (de văzut teoria lui Maslow asupra motivaţiei, care va fi analizată mai tîrziu) sînt cele legate de autoactualizare, adică de realizarea cît mai plenară a tuturor capacităţilor şi talentelor individuale într-o muncă creativă cu sens;

b) omul caută să fie matur în munca sa și este capabil să fie astfel. Aceasta justifică acordarea unui grad mai mare de autonomie și de independență, necesare pentru creșterea satisfacției și a responsabilității totodată. Participantul trebuie să-și formeze o perspectivă pe termen lung care să dea posibilitatea constituirii de capacități sporite, devenind astfel posibilă adaptarea autonomă și flexibilă la variatele condiții de mediu;

c) omul este în mod primar automotivat și autocontrolat. Stimulentele și controlul exterior amenință personalitatea, reducînd-o la un mod de adaptare mai puțin matur;

d) nu există nici un conflict de natură între autoactualizare și performanța organizațională. Dacă i se dă șansa, omul în mod voluntar va integra propriile sale scopuri cu scopurile organizației.

Acest model uman implică o strategie managerială asemănătoare celei specifice modelului omului social, la care se adaugă cîteva caracteristici adiționale. Managerul va fi interesat în primul rînd nu de relațiile sale personale cu participanții, ci mai mult de modul în care este posibil ca munca lor să devină intrinsec mai stimulativă și plină de sens. Deci se va concentra nu atît pe nevoile social-psihologice ale participanților, ci pe nevoile lor de autoactualizare. Managerul va trebui să se găsească mai mult în rolul de cercetător, încercînd să determine ce este stimulativ pentru un participant oarecare, avînd prin aceasta mai mult funcția de catalizator și facilitator decît cea de motivator și controlor. Și în primul rînd el va fi un *delegator:* va da subordonaților atîta responsabilitate cîtă simte el că sînt aceștia capabili s-o realizeze. Organizarea pe aceste presupoziții modifică complet tipul de autoritate. Autoritatea nu mai este legată de funcție sau de om, ci ea provine mai mult din sarcina însăși. Managerul devine agentul prin care cerințele sarcinii sînt comunicate. Împreună cu acesta, participanții caută ei înșiși, în situația mai generală de muncă, ceea ce se impune a fi făcut. Este dealtfel ceea ce cu o jumătate de secol în urmă Mary Follett numea „legea situației". Ea cerea înlocuirea ordinelor cu analiza *împreună* a exigențelor (legii)

situației (37—153). Se modifică de asemenea structural baza motivațională a participării: de la a fi *extrinsecă* (exterioară activității propriu-zise, fie cîștig, fie satisfacția contactelor social-umane) în cazul modelelor precedente la a fi *intrinsecă* (provenind deci din însăși activitate).

O asemenea strategie este de natură a elibera o mare cantitate de energie și a o canaliza în performanțe de înaltă calitate și creativitate.

Evidența modelului omului care se autoactualizează este pe larg relevată de către Argyris. Dacă munca este prea limitată sau lipsită de sens, consideră el, muncitorul va crea sens și stimulare în activități informale, în special în păcălirea patronatului, în inventarea unor ingenioase modalități de eschivare sau în participarea la grupuri. O mare energie și creativitate se consumă pentru a găsi ceva cu sens. Asemenea motivații intrinseci nu au fost găsite în studiile industriale timpurii, deoarece condițiile necesare minime de a munci cu satisfacție nu erau încă satisfăcute. Abia după ce aceste condiții minime de salarizare, securitate și igienă sînt realizate, se eliberează aspirația către autoactualizare. Dealtfel, studiile făcute pe grupurile înalt calificate (specialiști, manageri etc.) și, în general, pe grupurile cu nivel crescut de educație au evidențiat importanța satisfacțiilor intrinseci, provenite din nevoia de autoactualizare și de autorealizare. Creșterea calificării și a gradului de educație în cadrul organizațiilor, îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă sînt de natură a crește adecvarea și utilitatea practică a acestui model.

Semnificația ideologică a acestei concepții apare clar în chiar modul în care o comentează Schein. Se dă posibilitatea unui nou schimb de oportunități: în schimbul muncii sale, muncitorul primește oportunitatea realizării mature a capacităților și a talentelor sale. Prin aceasta nu se rezolvă însă problema raportului dintre indivizii participanți și finalitățile organizațiilor. Se poate însă imagina o muncă înalt creativă și stimulatoare, fără a se lua în considerație sensul ei final?

4. *Omul complex.* Confruntarea diverselor cercetări şi luarea în consideraţie a limitelor de valabilitate a fiecăruia dintre cele trei modele umane prezentate pînă acum scot în evidenţă faptul că omul este mai complex decît este prezentat la nivelul lor. S-ar putea, după părerea lui Schein, avansa următoarele enunţuri generale:

a) omul este nu numai complex, manifestînd o varietate de motivaţii şi de atitudini, ci şi foarte variabil. Ierarhia motivaţională este şi ea variabilă în funcţie de contextul social-uman şi de timp. De asemenea motivaţiile se pot combina în variate configuraţii. De exemplu, în măsura în care banii pot facilita autoactualizarea, pentru unii oameni efortul cîştigului economic este echivalent cu autoactualizarea însăşi;

b) omul este capabil să înveţe noi motive în cadrul experienţei sale organizaţionale. Modelul său motivaţional va fi deci rezultatul interacţiunii dintre nevoile sale iniţiale şi experienţa organizaţională;

c) motivaţia omului în organizaţii diferite sau în sfere diferite ale aceleiaşi organizaţii poate fi diferită. O persoană alienată în organizarea formală poate găsi realizarea nevoilor sale sociale şi de autoactualizare în uniunea sindicală, în partidul politic sau pur şi simplu în organizaţia informală;

d) omul poate realiza o performanţă maximă în organizaţie pe baza unor variate motive. Performanţa şi satisfacţia sa maximă depind de o mulţime de factori personali şi organizaţionali, luaţi în complexa lor interacţiune;

e) omul răspunde în feluri foarte diferite la variatele strategii manageriale, în funcţie de motivaţia sa, de contextul social-uman, de natura sarcinii şi de propriile sale capacităţi şi abilităţi. Nu există deci nici o strategie managerială unică, valabilă pentru toţi oamenii şi pentru toate împrejurările. Această concepţie implică concluzia că o strategie managerială eficientă trebuie să se fundeze pe un diagnostic concret al situaţiei.

S-au întreprins cercetări care demonstrează tocmai această varietate a motivaţiei individuale. Cele mai cunoscute au arătat, de exemplu, că sînt oameni care au o anumită pregătire, educaţie şi crescuţi într-un anumit

mediu, care nu numai că nu se simt înstrăinați, și frustrați într-un sistem autoritar, ci dimpotrivă. Mai mult, într-un sistem care le acordă autonomie, cerîndu-le inițiativă se simt lipsiți de securitate, manifestînd un înalt grad de insatisfacție.

*

Cea mai cunoscută analiză a presupozițiilor despre om pe care se fundează organizarea organizațiilor este cea întreprinsă de McGregor (60). El grupează aceste presupoziții în două grupe mari: „teoria X" și „teoria Y".

Teoria X, al cărui conținut a fost redat pe larg în cadrul concepției despre omul economic rațional, consideră, pe scurt, că omul are o atitudine predominant negativă față de muncă, și de aceea participarea și performanța pot fi realizate numai prin stimulare exterioară și control. Această teorie stă la baza stilului clasic, autoritar de organizare.

Teoria Y pornește de la cu totul alte presupoziții asupra omului, în general preluate de Schein în ceea ce acesta denumea omul care se „autoactualizează". Munca poate, dacă este bine organizată, să devină o activitate plăcută, izvor în sine de satisfacție, actualizînd și realizînd capacitățile și talentele individuale. Ea răspunde, așa cum a demonstrat psihologia, necesității de activitate. Omul este capabil de autodisciplină și de autocontrol, evitarea responsabilității nefiind o însușire naturală a omului, ci dobîndită din experiență.

În condițiile muncii industriale moderne, potențialul uman este numai parțial solicitat și mai mult la nivelurile sale inferioare. Capacitatea de a exercita o activitate complexă și înalt creativă este mult mai larg răspîndită în masa populației decît se crede. Depinde deci de modul de organizare ca resursele umane să fie utilizate într-un grad mai ridicat și mai eficient. Teoria Y generează un nou principiu de organizare, „principiul integrității", adică crearea unor asemenea condiții în organizație încît participanții să-și poată realiza propriile lor necesități și interese numai prin

orientarea eforturilor spre realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor organizației (26).

Ca și alte lucrări occidentale de psihosociologie organizațională, nici lucrarea lui McGregor nu-și pune problema condițiilor sociale mai generale în care „teoria X" și „teoria Y" sînt adevărate. Din modul în care se desfășoară analiza apare mai mult ideea că ele sînt opțiuni egal posibile. Și deci depinde de manager să adopte o imagine filozofică asupra omului sau alta și prin aceasta un anumit mod de organizare sau un altul. McGregor nu se oprește suficient asupra condițiilor care eventual ar împiedica aplicarea unei strategii manageriale fundate pe teoria Y.

Lipsa fundamentală a acestor analize, determinată în special de funcția lor ideologică, constă în ignorarea rolului structurii societății globale în organizarea sistemelor de activitate particulară. Această lipsă se manifestă în mod concret în trecerea prea ușor asupra problemei relației dintre obiectivele organizațiilor și participanți. Pînă la urmă, această relație constituie punctul nevralgic al tuturor acestor abordări: cum să se integreze în final interesele indivizilor participanți și finalitățile organizațiilor. Singura soluție care se poate constitui în acest spațiu este aceea a unui anumit fel de *contract*. Ideea unui asemenea contract între organizație și participanți, perfecționată în raport cu ultimele orientări ale teoriei organizațiilor, se găsește foarte clar expusă de către Schein (71—11). Spre deosebire de contractul îngust implicat de teoria omului economic-rațional (omul muncește și pentru munca sa primește mijloace economice), celelalte modele umane implică un contract psihologic mult mai complex: organizația oferă securitate, un mediu social-uman satisfăcător, oportunități de activitate cu sens, satisfăcătoare, complexă și înalt creativă. În schimb, participantul răspunde printr-o activitate mai eficace și mai înalt responsabilă, lucru care nu mai este de natură a-i crea înstrăinare și insatisfacție. Noul tip de contract se caracterizează prin faptul că, pe de o parte, angrenează o sferă mult mai largă de aspecte și

pe de altă parte, ceea ce dă participantul organizației nu mai este o plată grea, penibilă și aducătoare de insatisfacție. La o analiză mai atentă însă, chiar ideea de contract implică existența a două entități diferite: indivizii umani și organizațiile, cu finalități diferite, care însă, printr-o organizare anumită, în loc să fie divergente, devin convergente în mare măsură, fără a înceta însă să fie diferite. Toate aceste perfecționări care au loc la nivelul strategiei manageriale, avînd finalitatea îmbunătățirii climatului social-uman organizațional și utilizarea unor mijloace mai eficace de asigurare a participării și a performanței, au loc în ultimă instanță în limitele unui tip de organizare socială (cea capitalistă) care figurează în cercetare doar sub forma datului empiric că finalitățile organizațiilor și cele ale indivizilor participanți sînt diferite și că deci, într-un fel sau altul, toate soluțiile imaginate trebuie să funcționeze într-un asemenea cadru structural. Iar această independență a finalităților poate fi resorbită doar în limitele și în termenii „contractului". Soluțiile inventate sînt de natură a face ca părțile contractante să treacă de la poziții divergente la poziții cît mai convergente posibile. Iar ideea fundamentală implicată este aceea că eficacitatea finală a contractului este direct proporțională cu gradul de convergență a finalităților celor două părți.

Aceste rezerve nu vor să diminueze importanța deosebită a cercetărilor și a elaborărilor teoretice expuse, ci doar să evidențieze o limită principială a lor, un punct pe care nu-l pot depăși. Este evident faptul că o organizare socialistă face din finalitățile activităților sociale finalități de interes comun, legîndu-le astfel în mod mijlocit de interesele individuale. In acest caz, relația dintre organizație și participanți nu mai poate fi formulată decît cu rezerve explicite în termenii contractului. La un anumit nivel, între indivizii participanți și organizație pot funcționa și în aceste condiții relații abstracte „contractuale", dar acestea sînt dublate de un alt tip de relații, generate de proprietatea socialistă asupra mijloacelor de producție.

4.4. STAREA DE SATISFACŢIE-INSATISFACŢIE

Conceptul de „satisfacţie-insatisfacţie" este unul dintre conceptele cele mai dificile ale teoriei organizaţiei. El vizează o stare umană deosebit de importantă şi evidentă empiric: oamenii sînt satisfăcuţi sau nesatisfăcuţi în diferite grade şi în diferite moduri în legătură cu participarea lor la activităţile organizate. Starea lor de satisfacţie-insatisfacţie este determinantă pentru o mulţime din manifestările lor organizaţionale. Cu toate acestea, înregistrarea ei este foarte dificilă, datorită multitudinii *dimensiunilor* şi *nivelurilor* ei. Starea reală psihologică de satisfacţie-insatisfacţie nu coincide cu conştientizările ei parţiale şi variabile. Prima problemă esenţială a unor asemenea cercetări a fost aceea a determinării dimensiunilor sau a factorilor care generează starea de satisfacţie-insatisfacţie. Apoi a apărut problema determinării ponderii pe care fiecare factor o are, tipurile şi nivelurile de satisfacţie-insatisfacţie.

În general, starea de satisfacţie-insatisfacţie este pusă în legătură cu nevoile umane. Modelele de om, analizate în paragraful trecut, fundează fiecare înţelegeri diferite ale stării de satisfacţie-insatisfacţie: una va fi satisfacţia „omului economic-raţional", alta aceea a „omului social" sau a „omului care se autoactualizează".

Ce înseamnă însă o nevoie, o necesitate? O necesitate, o nevoie este definită în teoriile funcţionaliste moderne ca fiind expresia unei cerinţe funcţionale: un sistem oarecare pentru a funcţiona normal are nevoie de o serie de condiţii (61). O necesitate este satisfăcută în măsura în care există elementele, condiţiile cerute de exigenţele funcţionale ale respectivului sistem. Ea este nesatisfăcută atunci cînd lipseşte respectiva condiţie. Necesitatea există ca necesitate doar în măsura în care ea nu este satisfăcută. Poluarea, de exemplu, a distrus o condiţie, dată natural pînă nu demult, a vieţii umane. Ea a generat o necesitate care nu exista mai înainte în mod manifest. Necesităţile umane actuale nu sînt deci date de la început, ci ele se pot constitui pe parcurs. Satisfacerea unor necesităţi poate genera constituirea unor noi necesităţi, în sensul pur şi simplu al distrugerii

unor condiţii funcţionale, date normal pînă în acel moment. De exemplu, organizarea producţiei moderne a generat o serie de necesităţi tocmai în această manieră: crearea de posturi de muncă care nu permit relaţii ale individului uman cu alţi indivizi a generat singurătatea şi de aici revendicarea sporirii posturilor de muncă nu ca urmare a cerinţelor muncii propriu-zise, ci pentru evitarea singurătăţii (în Italia a avut loc nu demult o grevă care avea ca una dintre revendicări tocmai o asemenea exigenţă). Celebrele cercetări întreprinse în Anglia de Tavistock Institute cu privire la efectele introducerii în minerit a unor noi tehnologii au evidenţiat efecte similare: distrugerea relaţiilor interpersonale, cu toate efectele frustrării unei asemenea nevoi. Şi deoarece necesităţile unui sistem se definesc prin raportarea acestuia la condiţiile sale de existenţă, necesităţile umane trebuie înţelese ca fiind constituite în primul rînd în cadrul relaţiei dintre om şi varietatea activităţilor sociale la care participă.

Mulţimea nevoilor umane, semnificative în raport cu participarea şi deci cu constituirea stării de satisfacţie-insatisfacţie, a fost obiectul a numeroase încercări de clasificare şi de determinare a ponderii lor relative. Cea mai cunoscută şi mai interesantă totodată încercare de acest tip aparţine lui A. Maslow (58). El consideră că necesităţile (şi deci motivaţiile) referitoare la participare se grupează în cinci mari clase: 1) nevoi fiziologice elementare, 2) nevoi de securitate şi de siguranţă, 3) nevoi sociale (în fapt psihosociale) şi afiliative, 4) nevoi de satisfacţie a eului, de stimă de sine şi sentiment al identităţii, 5) nevoi de autoactualizare. Să analizăm pe rînd aceste clase de nevoi.

1. *Nevoi fiziologice elementare.* În special industrializarea, prin modificarea rapidă a proceselor tehnologice şi prin accentul deosebit pus pe productivitate, a creat numeroase surse de frustrări fiziologice, atacînd adesea condiţiile elementare ale funcţionării normale a organismului uman. Bolile profesionale, accidentele de muncă şi oboseala excesivă sînt asemenea manifestări de frustrare fizio-

logică. La ele trebuie adăugate și solicitările psihofiziologice intense, care generează și ele numeroase manifestări negative, sub forma în special a bolilor mintale. Freud atrăgea atenția cu toată seriozitatea asupra acestor procese maladive. El considera că civilizația și cultura pot intra în conflict cu nevoile umane, generînd „nevroze sociale". Este ceea ce el numea „patologia comunităților civilizate". În ceea ce privește consecințele patologice ale condițiilor de muncă frustrante s-au făcut numeroase cercetări.

Nesatisfacerea unei necesități, adică frustrarea ei, nu determină numai o simplă stare de insatisfacție. Ea are numeroase consecințe asupra comportamentului, imprimîndu-i o serie de caracteristici și declanșînd o serie de procese de frustrare. În general, aceste procese de frustrare sînt disfuncționale în raport cu orice sistem de activitate (85). Psihologia a pus în evidență o mulțime de asemenea mecanisme de reacție la frustrare considerate ca patologice: refulare, regresiune, proiecție, introecție, sublimare, agresivitate, raționalizare, compensare etc. (47), (50). Analiza specificului reacțiilor de frustrare în cadrul activităților organizate ocupă adesea capitole speciale ale lucrărilor de psihosociologie organizațională (12). Brown enumeră următoarele cîmpuri în care se manifestă procesele de frustrare în organizațiile industriale: diminuarea *output*-ului (cantitativ și calitativ), accidente și boli industriale, absenteism, conflicte de muncă și greve, nevroze și stări de oboseală cronică, fluctuație. S-au făcut astfel o serie de studii foarte interesante care puneau în evidență o corelație pozitivă semnificativă între starea de insatisfacție și „comportamentul patologic". Cei care au un grad ridicat de insatisfacție profesională se plîng mai mult de propria lor sănătate, consultă mai des medicul etc. (79—42).

Peter și Hull, într-o foarte cunoscută lucrare scrisă pe jumătate în glumă, pe jumătate în serios, *The Peter Principle — Why Things always go wrong*, scot în evidență pe larg consecințele patologice ale situației de incompetență. Ei prezintă o lungă listă de asemenea

manifestări patologice, începînd cu ulcerul şi hipertensiunea şi sfîrşind cu alcoolismul, obezitatea, impotenţa sexuală, oboseala cronică şi insomnia (67).

2. *Nevoi de securitate şi de siguranţă.* Participarea trebuie să asigure, prin remuneraţie, mijloacele necesare existenţei. De asemenea, organizaţia trebuie să asigure un climat minim de securitate participanţilor, în sensul de a le oferi o situaţie şi un venit relativ stabile, dîndu-le instrumente de apărare împotriva unor factori fluctuanţi. Ideea de contract între individ şi organizaţie se fundează, în general, pe exigenţa asigurării unui minim de securitate: pensii de bătrîneţe sau de invaliditate, asistenţă medicală, sancţiuni pozitive şi negative corect şi legal administrate etc.

3. *Nevoi de contacte social-umane şi de afiliere la grupuri.* Cercetările animate de Mayo au evidenţiat importanţa deosebită a contactelor umane, a participării la grupurile primare. Substratul psihologic al acestor nevoi este încă puţin cunoscut. Există însă cîteva ipoteze interesante în această privinţă. Unele experimente au demonstrat faptul că nevoia de contacte umane şi de afiliere la grupuri primare este în funcţie de o serie de condiţii. De exemplu, Schachter a conchis pe baza unor cercetări că ameninţările care produc frică par să fie un stimulent al nevoii de afiliere. Un alt stimulent îl constituie frustrarea unor necesităţi elementare de subzistenţă. Astfel, persoanele care trăiesc în situaţii frustrante caută mai mult compania altor persoane decît cele care nu sînt în asemenea situaţii. Prezenţa celorlalţi este de natură a micşora gradul de anxietate, creînd o serie de compensări prin sentimente de afecţiune, dragoste, simpatie, solidaritate etc. (79—27—28). O muncă monotonă şi lipsită de interes este de asemenea de natură a creşte necesităţile de contacte umane (sociabilitate), de participare la grup. Studiile întreprinse pe adolescenţi demonstrează că lipsa de securitate este un puternic stimulent al căutării de contacte sociale, al afilierii la grupuri primare (41). Tradiţia psihanalitică a generat o serie de ipoteze în această privinţă.

Mai cunoscute sînt cercetările întreprinse de Elliot Jacques în sfera comportamentului organizațional. Ipoteza sa centrală constă în ideea că unul dintre elementele primare de coeziune care aduce indivizii în asociații umane instituționalizate este apărarea contra anxietății psihotice. Participarea satisface din acest punct de vedere o serie de funcții de apărare: relațiile sociale interpersonale dau posibilitatea constituirii unor mecanisme de identificare proiectivă și introiectivă. Instituțiile sînt folosite inconștient de membrii lor ca mecanisme de apărare contra anxietăților paranoide și depresive. De asemenea, ele dau ocazia exprimării și satisfacerii impulsurilor libidinale în activități sociale constructive. Jacques vorbește chiar de existența unor „fantasme sociale", care constituie o activitate interpsihică complet inconștientă (43).

Independent de acceptarea sau nu a acestor presupoziții de origine freudistă, este deosebit de utilă cercetarea participării și sub acest aspect. Psihosociologii organizaționali consideră ca deosebit de importantă interrelația dintre manifestările psihopatologice individuale și activitatea socială organizată. Rezumînd aceste preocupări, Gross concludea faptul că viața organizațională oferă posibilități oamenilor de a-și rezolva conflictele lor psihologice interne prin soluții nevrotice, ca ostilitate, agresiune, fixație, constrîngere, izolare, sublimare, deplasare etc. Mai mult, comportamentul nevrotic în organizație este, la rîndul său, o importantă sursă de noi frustrări, eșecuri și conflicte. Organizațiile autoritare oferă adesea cadrul ideal de manifestare a personalităților nevrotice și chiar a celor psihotice. Tendințele nevrotice favorizează adesea performanțele profesionale. Personalitățile nevrotice, și în mod excepțional unele psihotice, pot să ajungă în organizații în posturi de conducere (37—80).

4. *Nevoia de statut social.* Individul uman, ca personalitate, se definește numai prin raportare la ceilalți și prin raportarea celorlalți la el. Din această cauză, realizarea și menținerea unei imagini despre sine coerente și pozitive depind de statutul său social, formal și informal. Sentimentele de respect și stimă de sine sînt

în funcție de atitudinea celorlalți: aprobare, acceptare, respect, recunoaștere și apreciere. Nevoia psihologică de identitate, de realizare a unei imagini de sine coerente și pozitive este deosebit de importantă. Crizele psihologice sînt adesea acompaniate de întrebarea „cine sînt eu?". Statutul, prestigiul și diferitele indicii ale succesului sînt mijloace de asigurare a unei autoidentități de sine pozitive (79—28). Maslow consideră că satisfacerea nevoii de stimă este însoțită de sentimentul adecvării și încrederii și de bună dispoziție, în timp ce frustrarea acestei nevoi produce sentimentul de inferioritate, de slăbiciune și de neajutorare, ducînd în anumite împrejurări la nevroză.

În sistemele organizate înalt ierarhizate, în care relațiile de putere sînt deosebit de evidente, apar necesități de putere. După cum remarcă Tannenbaum, puterea în situațiile sociale este adesea considerată ca o marcă a statutului și a succesului. Ea se asociază cu sentimente de superioritate sau de inferioritate, cu simțul dominării sau al supunerii, al dependenței sau al independenței (79—28). Psihanaliștii pun în legătură atracția puterii cu sentimentul bărbăției și al virilității. Dintr-o perspectivă sociologică, Marx evidenția procesul de înstrăinare care are loc la nivelul relațiilor de putere: valoarea și superioritatea umană se înstrăinează, fiind realizate cu mijloacele exterioare ale dominării. Din acest motiv, ea este specifică unui anumit tip de organizare socială, în care inegalitatea (relațiile de putere fiind un mod de organizare al inegalității) este principiul fundamental.

5. *Nevoia de autoactualizare și de realizare personală.* Aptitudinile, talentele și abilitățile fiecăruia sînt, de regulă, asociate cu identitatea de sine a individului. Din acest motiv, realizarea acestor capacități potențiale reprezintă totodată o realizare de sine. Mai mult, intervine aici o complexă necesitate de activitate cu sens, creatoare. În această necesitate există mai multe componente, după cum reiese clar din însăși enunțarea ei: o nevoie organică de activitate, o nevoie intelectual-afectivă de activitate variată, creativă, de joc, sursă în

sine a plăcerii, şi de asemenea nevoia de a face ceva cu sens, de a realiza ceva anume, valoros în sine. O muncă simplă, monotonă, lipsită de varietate şi de creativitate este de natură a frustra această nevoie, producînd insatisfacţie. Plăcerea muncii, pasiunea declanşată de activităţile înalt creative este o probă deosebit de evidentă a importanţei acestei necesităţi.

Organizarea muncii în aşa fel încît să se ţină seama de această necesitate a prilejuit un experiment foarte interesant, datorat lui A. Kuriloff (71—32). Acesta porneşte de la ideea găsirii unei alternative la principiile tayloriste de organizare. În acord cu principiile lui Taylor, eficienţa activităţii productive poate fi sporită pe calea unei înalte diviziuni şi specializări, proces denumit adesea prin termenul de *job simplification* (simplificarea sarcinii). Muncitorul se specializează într-o operaţie, învăţînd „metoda cea mai bună". O asemenea organizare creează un puternic sentiment de înstrăinare: muncitorul se simte o parte a unei maşinării uriaşe în care el este adaptat, fără a înţelege sensul general al muncii sale şi în cadrul căreia nevoile sale, altele decît cele implicate de rolul organizaţional pe care trebuie să-l joace, sînt complet negate. Kuriloff propune un sistem de organizare a muncii complet opus: *job enlargement* (lărgirea sarcinii). Sarcina fiecăruia este recompusă în aşa fel, încît gradul de complexitate să fie pe măsura capacităţilor fiecărui individ. Prin aceasta creşte implicarea muncitorului în munca sa, interesul, plăcerea şi responsabilitatea. Organizarea muncii se face deci în termenii abilităţilor şi a nevoilor sociale ale muncitorilor. În locul impunerii „de sus" a unei diviziuni raţionale a muncii, muncitorilor li se dă posibilitatea de a organiza ei înşişi, asistaţi de supraveghetori, munca lor în funcţie de propriile lor dorinţe, cu condiţia însă de a realiza totodată o înaltă eficienţă. Acest sistem avantajează talentele particulare ale muncitorilor, fiind înalt flexibil la orientările lor personale. Experimentat la o mică firmă electronică, el a dat rezultate deosebite prin creşterea simultană a productivităţii şi a satisfacţiei. Kuriloff a imaginat acest experiment ca o transpunere concretă a „teoriei Y" a lui McGregor.

Aceste cinci clase de nevoi umane, strîns legate de procesul participării, au în concepţia lui Maslow o proprietate extrem de importantă pentru determinarea stării de satisfacţie-insatisfacţie, şi anume ele există într-o *ierarhie*, implicînd următoarele caracteristici:

1. Intensitatea necesităţilor este relativă. Cele mai importante şi mai presante sînt cele care aparţin primei clase de necesităţi nesatisfăcute din ierarhie. În condiţiile unei organizări deosebit de frustrante, necesităţile fiziologice vor apărea ca cele mai importante. Dacă acestea sînt satisfăcute într-un grad oarecare, următoarea clasă de necesităţi (necesităţile de securitate) va trece în centrul atenţiei. Satisfacerea şi a acestei clase mută exigenţa asupra necesităţilor de contacte sociale şi de afiliere la grup, apoi la cele de statut social şi de autoactualizare. Deci, pe de o parte, clasele de nevoi satisfăcute într-un grad anumit nu se mai manifestă ca nevoi actuale, ele reactualizîndu-se doar în cazul în care satisfacerea lor este ameninţată, iar pe de altă parte nevoile din clasele superioare sînt şi ele într-o stare anumită de latenţă, în condiţiile în care nu sînt satisfăcute clasele inferioare de nevoi. Pe măsura satisfacerii acestor nevoi este deblocată manifestarea nevoilor din clasele superioare. Desigur că aceste afirmaţii sînt valabile pentru un caz ideal. În realitate, în fiecare moment dat continuă să se manifeste presiuni atît din partea necesităţilor din clasele inferioare care au rămas nesatisfăcute în grade diferite, cît şi din partea necesităţilor din clasele superioare care, deşi nu se găsesc încă în centrul atenţiei (nu au devenit manifeste), se fac totuşi resimţite într-un anumit grad.

2. Starea de satisfacţie-insatisfacţie este şi ea variabilă în raport cu gradul de realizare-nerealizare a ierarhiei nevoilor. Satisfacerea unei clase de nevoi este de natură a crea o stare de satisfacţie, care însă nu este stabilă. Deblocarea treptată a clasei superioare de nevoi creează o nouă sursă de insatisfacţii. Această teză este evidentă empiric. Există o mulţime de cazuri în care starea de satisfacţie care decurge din satisfacerea unei clase de necesităţi (de exemplu necesităţi materiale) nu este stabilă, instalîndu-se treptat o stare de insatisfac-

ţie provenită din nesatisfacerea claselor superioare de necesităţi devenite actuale. Acest lucru este valabil în toate activităţile, atît în cele profesionale, cît şi în viaţa de familie. Este clar, de asemenea, faptul că, în funcţie de tipul necesităţilor satisfăcute şi al celor nesatisfăcute, starea de satisfacţie-insatisfacţie este relativ diferită. Una va fi insatisfacţia provenită din nerealizarea necesităţilor elementare, inferioare în ierarhie, şi alta cea generată de nesatisfacerea necesităţilor din clasele superioare.

Starea de satisfacţie stabilă este realizabilă numai în condiţiile unei satisfaceri suficiente a tuturor claselor de necesităţi. Lipsa perspectivelor istorice reale ale satisfacerii unor clase superioare de necesităţi poate crea o stare de satisfacţie relativ stabilă la un nivel mai scăzut de realizare a ierarhiei de necesităţi. Se poate spune deci că starea de satisfacţie-insatisfacţie este relativă la un cadru complex de referinţă. Chiar sistemul de necesităţi pe care se fundează satisfacţia-insatisfacţia este înalt variabil, în funcţie de o mulţime de factori, încă foarte puţin cercetaţi. Printre alţii, cadrul de referinţă şi frustrarea relativă constituie factori de prim ordin în declanşarea sau în blocarea necesităţilor (85).

3. *Consecinţele negative, disfuncţionale ale nesatisfacerii (frustrării) diferitelor clase de necesităţi* sînt şi ele variabile în funcţie de o mulţime de factori, putînd fi în mod mai mult sau mai puţin conştient manipulate prin diferite tehnici. Manipularea frustrării, pe care am analizat-o pe larg într-un capitol al lucrării *Metoda normativă în psihosociologia organizaţională*, este în acelaşi timp o sursă importantă de variaţie a stării de satisfacţie-insatisfacţie.

Teza caracterului ierarhizat al necesităţilor umane, elaborată de Maslow, reprezintă mai mult o ipoteză, care îşi găseşte, e drept, numeroase confirmări empirice, dar este încă destul de generală şi de neelaborată. Ea reprezintă totuşi un punct deosebit de fructuos de plecare al cercetărilor în acest domeniu dificil al psihosociologiei organizării. Schema lui Maslow prezintă însă o lipsă fundamentală. Datorită unei îngustări de origine ideologică a cîmpului luat în consideraţie, motivaţia

participării și a performanței și starea de satisfacție-insatisfacție sînt determinate numai prin raportul dintre participarea propriu-zisă și ansamblul necesităților individuale ale participanților, fără a se lua în considerație și celălalt raport, cel puțin tot atît de important, dintre finalitatea sistemului organizat și indivizii participanți. Analizînd acest raport determinat nemijlocit de tipul de organizare a societății globale, Marx punea în evidență o clasă specială de necesități: în calitatea sa de ființă socială, omul are o serie de necesități și de interese sociale strîns împletite cu necesitățile strict individuale. Din această cauză, participarea la viața socială și la luarea deciziilor majore ale acesteia constituie de asemenea o importantă clasă de necesități. Fenomenele înstrăinării sînt produse ale frustrării acestei clase de necesități în primul rînd. În acest context, ideea participării, fundamentală în lumea contemporană, își găsește un fundament profund. Și nu este vorba numai de o participare limitată la deciziile care afectează strict activitățile individuale, ci de participarea în sensul ei cel mai larg, la deciziile asupra tuturor activităților sociale ale comunității. Este necesar deci să adăugăm la schema lui Maslow și această clasă de necesități umane și de a analiza consecințele satisfacerii-nesatisfacerii ei asupra stării generale de satisfacție-insatisfacție rezultate din participare.

La începutul acestui capitol au fost desprinse patru cazuri mari ale relației dintre finalitatea generală a activității organizate și indivizii umani participanți:

a) produsul activității satisface necesitățile social-umane ale unei colectivități complet străine colectivității care participă la activitate;

b) produsul activității satisface în primul rînd necesitățile unui grup social (clasă) exterior grupului (clasei) care participă, dar, mijlocit, și o necesitate colectivă;

c) produsul activității satisface în mod nemijlocit și aproximativ egal o necesitate socială a colectivității din care fac parte și cei care participă la respectiva activitate;

d) produsul activității satisface în mod nemijlocit necesitățile individuale ale participanților.

Aceste patru tipuri de raporturi antrenează grade diferite de satisfacere-nesatisfacere a necesităților de participare socială a indivizilor umani, avînd consecințe esențiale asupra stării generale de satisfacție-insatisfacție.

Raportul de tip (a), munca sclavagistă de exemplu, creează un cîmp negativ fundamental, frustrînd necesitatea fundamentală umană de libertate și de activitate pentru sine și pentru colectivitatea din care face parte. Oricît de satisfăcătoare ar fi participarea în sine, organizarea socială de tip „sclavagist" creează o insatisfacție fundamentală. Contracararea acestei insatisfacții fundamentale ar putea duce la o distorsiune a cîmpului psihologic, dar aceasta ar fi extrem de fragilă și de instabilă. Asemenea distorsiune rezidă în acceptarea ca naturală, firească a dependenței și a înstrăinării, în plăcerea dependenței, adică ceea ce se numește în mod curent o „conștiință de sclav", al cărui prototip este unchiul Tom. Din punctul de vedere al organizării personalității, o asemenea orientare poate fi considerată ca fiind de psihopatologie socială. O altă modalitate de contracarare a acestei frustrări fundamentale o constituie starea de resemnare. Prin resemnare se ia ca dată situația frustrantă, se blochează manifestarea insatisfacției și mai ales orice tentativă de eliminare a ei, reorientîndu-se efortul către găsirea surselor de satisfacție existente în situația dată. Eliminarea acestor distorsiuni ale cîmpului psihologic este de natură a aduce în primul plan frustrarea și conflictul. Starea de resemnare, de exemplu, dacă parțial elimină insatisfacția provenită din situația de dependență și de lipsă de libertate, parțial o conservă, făcînd, în general, imposibilă constituirea unei satisfacții chiar în cîmpul restrîns al participării în sine.

Raportul de tip (b) implică o situație similară în multe privințe cu raportul (a), însă și cu unele deosebiri importante: lipsa de libertate nu mai este totală, ci parțială, realizată prin mecanismul vînzării forței de muncă. Participarea se fundează pe un fel de „contract" (ideea contractului și a implicațiilor sale ideologice a fost analizată mai înainte): „O zi de muncă bună pentru

un salariu bun". Ideea contractului convertită în ideologie are finalitatea de a formula astfel situaţia participării, încît să nu se mai pună problema raportului cu finalitatea globală a activităţii. Şi în acest caz are loc o restrîngere a cîmpului psihologic al participanţilor, o înstrăinare, cum o numea Marx, care poate doar reduce din amploarea consecinţelor negative ale frustrării necesităţii de activitate liberă, cu sens social, fără a o putea elimina ca sursă latentă de insatisfacţie.

Raportul de tip (c) elimină frustrarea necesităţii participării cu finalitate socială, creîndu-se un fond general pozitiv în ceea ce priveşte satisfacţia. Desigur că o satisfacere a acestei clase de necesităţi nu este în toate condiţiile suficientă pentru apariţia unei satisfacţii generale, aceasta constituindu-se pe baza cumulării dintre satisfacţia socială generală şi satisfacerea rezultată din participarea propriu-zisă.

În ceea ce priveşte acest tip de raport, există două subtipuri foarte interesante:

1) cazul unei necesităţi sociale generale cu repercusiuni nemijlocite, de importanţă excepţională, asupra necesităţilor individuale: apărarea colectivităţii, lupta împotriva unor calamităţi naturale etc. În acest caz există o puternică motivaţie a participării şi performanţei. Participarea, prin însăşi această finalitate, dă o stare generală de satisfacţie care poate atinge înalte grade, mergînd pînă la stări de exaltare, indiferent de satisfacţia provenită din actul propriu-zis al participării. Participarea ca atare poate fi înalt frustrantă pentru individ, fără ca acest lucru să afecteze atitudinea şi starea de satisfacţie generală, ea fiind compensată prin iradierea înaltei satisfacţii provenite din activitatea cu înalt şi nemijlocit sens social. Un asemenea echilibru nu poate însă dura o perioadă foarte mare, realizîndu-se la maximum pe perioade relativ scurte de timp în cazuri de urgenţă socială: războaie, revoluţii etc;

2) cazul mai general şi mai frecvent al necesităţilor sociale normale, care nu presează în sensul unei urgente satisfaceri a lor prin mobilizarea cu prioritate a tuturor eforturilor. În aceste condiţii normale, starea de satisfacţie se realizează prin conjuncţia dintre cele

două raporturi. Conştiinţa unei activităţi utile social creează un fond general pozitiv. La acesta se adaugă satisfacţiile-insatisfacţiile provenite din participarea propriu-zisă. Satisfacţia-insatisfacţia se constituie pe acest fond în raport cu o muncă concretă, cu un anumit mod de organizare a ei, cu o anumită retribuţie, într-un anumit colectiv uman. Insatisfacţia faţă de o muncă concretă, particulară poate produce fie o tendinţă de a schimba organizarea muncii în aşa fel încît să devină mai satisfăcătoare, fie o tendinţă de a căuta un alt loc de muncă mai satisfăcător.

Există în acest din urmă caz posibilitatea unui proces de distorsiune psihologică, simetric cumva cu cel din cazurile precedente: îngustarea cîmpului psihologic, a conştiinţei, în sensul acordării unei importanţe scăzute, mergînd pînă la indiferenţă faţă de semnificaţiile sociale ale participării, şi o centrare pe satisfacţiile provenite din participarea propriu-zisă. O asemenea distorsiune are efecte negative atît asupra participării şi a performanţei, cît şi asupra stării de satisfacţie-insatisfacţie. Nu este întîmplător faptul că, de exemplu, în societatea noastră se pune un accent deosebit pe formarea şi pe dezvoltarea unei atitudini socialiste faţă de muncă, ceea ce înseamnă în primul rînd crearea unei personalităţi complex dezvoltate, sensibilă la contribuţia conştientă şi responsabilă la satisfacerea necesităţilor sociale-colective, care să-şi găsească aici o sursă importantă de satisfacţie. Ultimele documente de partid pun această problemă într-un mod cu totul deosebit (16), (19).

Există în anumite privinţe între cazul (b) şi (c) anumite similitudini importante care fac ca unele probleme legate de participare şi de performanţă să fie comune, primind soluţii tehnice şi ştiinţifice comune. Sursa acestor similitudini o constituie relaţia dintre necesităţile indivizilor umani şi participarea propriu-zisă. Atît în capitalism, cît şi în socialism, perfecţionarea acestei relaţii reprezintă un obiectiv important, deşi finalităţile sînt deosebite. Dacă în capitalism se urmăreşte prin aceasta o anumită scădere a insatisfacţiei şi a tensiunilor sociale şi o creştere a profitului, în socialism scopul este îm-

bunătăţirea condiţiilor de viaţă şi de activitate a oamenilor şi, convergent cu aceasta, o creştere a eficacităţii şi eficienţei activităţii lor în vederea unei mai depline satisfaceri a necesităţilor sociale.

Dacă socialismul deschide posibilitatea individului uman de a acţiona nemijlocit în sensul realizării unor finalităţi sociale, oferind din acest punct de vedere o sursă structurală de satisfacţie, este implicată totodată şi exigenţa creării unui mod de viaţă cît mai înalt satisfăcător pentru om, incluzîndu-se şi activitatea sa profesională. Idealul comunist nu este munca utilă realizată prin sacrificiu, ci munca utilă, ea însăşi izvor de satisfacţie. De aceea una dintre sarcinile fundamentale ale psihosociologiei organizării este realizarea unei modalităţi de participare cît mai satisfăcătoare în sine.

La limită, satisfacţia provenită din participarea propriu-zisă coincide cu satisfacţia provenită din realizarea eficace a unor finalităţi sociale. Astfel, categoria nevoilor de autoactualizare şi de realizare profesională este convergentă în foarte mare măsură cu depunerea unei munci utile pentru societate. Aceasta este cu atît mai valabil, cu cît profesiunile devin mai înalt calificate. O muncă interesantă, şi care să dea posibilităţi de realizare profesională este, în cazul profesiunilor înalt calificate, echivalentă cu o muncă înalt eficace. Deficienţe de organizare, vicii organizaţionale, deformări birocratice etc. constituie în aceste cazuri factori cu acţiune negativă atît asupra satisfacţiei profesionale propriu-zise, cît şi asupra eficacităţii general-sociale a activităţii. Eficacitatea înaltă socială face parte din exigenţele unei profesiuni bine realizate.

O cercetare pe care am întreprins-o în cadrul unui contract al Institutului de psihologie al Academiei cu Combinatul chimic Făgăraş asupra „Surselor organizaţionale ale stării de satisfacţie-insatisfacţie“ a scos în evidenţă tocmai acest lucru. Sursa care produce insatisfacţie în cel mai înalt grad la corpul ingineresc al combinatului se plasa tocmai în această categorie a nevoilor de autoactualizare, deşi existau motive destul de importante de insatisfacţie şi la nivelul altor categorii. Cel

mai puternic motiv de insatisfacţie îl constituie o limitare (considerată de către subiecţi a fi contrară exigenţelor unei optime desfăşurări a muncii profesionale) a posibilităţilor de *iniţiativă*. A doua sursă ca importanţă a stării de insatisfacţie o constituie existenţa unor deficienţe de organizare, care de asemenea diminuează eficacitatea muncii (88). După cît se vede, în acest caz, o serie de surse ale insatisfacţiei faţă de participarea propriu-zisă creează şi o a doua insatisfacţie: insatisfacţia provenită din diminuarea contribuţiei la realizarea unor finalităţi sociale profesionale. Se poate afirma în acest sens faptul că, de regulă, eficacitatea socială este realizată în primul rînd printr-o înaltă eficacitate profesională. Fiecare îşi aduce o contribuţie mai mare la satisfacerea necesităţilor sociale generale printr-o performanţă profesională cît mai ridicată.

Raportul de tip (d), specific activităţilor sociale ale căror finalităţi constau din satisfacerea nemijlocită a unor necesităţi individuale ale participanţilor, creează prin însăşi natura sa o stare de satisfacţie, în măsura în care sînt însă îndeplinite cîteva condiţii esenţiale:

1) activitatea să fie suficient de eficace, adică să realizeze într-o măsură suficientă finalităţile sale şi prin aceasta să ofere un nivel suficient de satisfacţie participanţilor. O activitate de distracţie care nu distrează suficient nu poate crea satisfacţie în urma participării;

2) să fie o activitate suficient de eficientă şi să nu producă *insatisfacţii derivate* egale sau mai mari ca satisfacţiile produse. Dacă aceeaşi activitate de distracţie, suficient de eficace în sine, prezintă o eficienţă scăzută (costă mult, adică cere un efort material şi uman mare în raport cu posibilităţile existente sau cu satisfacţiile obţinute) sau dacă ea antrenează multe alte neplăceri pentru participanţi, ea nu va fi de natură a crea o stare de satisfacţie suficientă;

3) să existe în mod real la participanţi necesitatea ce urmează a fi satisfăcută prin respectiva activitate. De exemplu, o activitate muzicală va oferi satisfacţii participanţilor numai în condiţiile în care aceştia au o

„necesitate“ muzicală (pentru respectivul gen de muzică) suficient de dezvoltată.

Reluînd teoria lui Maslow, F. Hertzberg a întreprins o ingenioasă cercetare care a pus în evidență contribuția diferită a necesităților satisfăcute sau nesatisfăcute la constituirea stării de satisfacție-insatisfacție. El a pus un număr destul de mare de salariați, de la diferite niveluri ierarhice, să descrie perioadele de muncă în care s-au simțit foarte satisfăcuți și perioadele în care s-au simțit foarte insatisfăcuți. Analizînd răspunsurile, F. Hertzberg a ajuns la concluzia că factorii care determină o stare accentuată de insatisfacție sînt relativ diferiți de factorii care determină o stare de relativ înaltă satisfacție. Nevoile elementare (fiziologice), nevoia de securitate, relațiile cu întreprinderea, cu șefii și cu colegii, condițiile de muncă, salariul, deci factori exteriori muncii propriu-zise, produc o stare accentuată de insatisfacție atunci cînd iau valori negative, fără a contribui prea mult, atunci cînd iau valori pozitive, la realizarea unei stări de înalte satisfacții. Deci ei au o acțiune limitată. Acești factori sînt numiți factori de *igienă* sau *dissatisfiers* (care produc insatisfacție). Dimpotrivă, factorii legați de conținutul muncii (realizare profesională, recunoașterea valorii muncii, satisfacția muncii, responsabilitate etc.), vizînd deci necesitățile aflate în categoriile superioare ale clasificării lui Maslow, contribuie în special la formarea și la amplificarea stării de satisfacție. Din această cauză, ei au un însemnat rol *motivator* (13).

Gradul de satisfacere-nesatisfacere a diferitelor clase de necesități este înalt variabil la diferite nivele de calificare și de ierarhie, ceea ce face ca și starea de satisfacție-insatisfacție să fie foarte variabilă în funcție de acești parametri. Astfel, dintr-o cercetare întreprinsă de Gurin, Veroff și Feld a rezultat că cel mai înalt grad de satisfacție apare la personalul cu înaltă calificare profesională sau avînd poziții înalte în ierarhie: specialiști, personal tehnic, manageri etc. Cel mai mic nivel de satisfacție caracterizează personalul necalificat, în timp ce funcționarii, vînzătorii, muncitorii calificați sau necalificați ocupă din acest punct de vedere o po-

ziţie intermediară. În acelaşi sens apar variaţii şi ale diferitelor tipuri de satisfacţii: cu cît creşte nivelul calificării, cresc şi satisfacţiile personale provenite din munca propriu-zisă (intrinseci); cu cît scade nivelul calificării, creşte ponderea satisfacţiilor extrinseci muncii.

Woodward şi colegii săi consideră că există o relaţie semnificativă între tipul de tehnologie şi starea de armonie sau de tensiune umană (de insatisfacţie deci). Astfel, dacă s-ar face o scară a complexităţii tehnologiei, la capătul inferior avînd producţia meşteşugărească, continuînd cu maşinismul şi cu corolarul acestuia banda rulantă şi sfîrşind la celălalt capăt cu producţia automată sau cu fluxul continuu de producţie (ca în industria chimică), se poate considera că climatul uman este cel mai dificil tocmai în zona de mijloc a scării (84). Pe aceeaşi linie, Blauner consideră că gradul de alienare în industria modernă poate fi caracterizat printr-o curbă „U“ răsturnată, în funcţie tocmai de această scară a complexităţii tehnologiei. Punctul maxim al alienării este dat de producţia de masă mecanicistă (banda rulantă de exemplu), înregistrînd o coborîre rapidă în condiţiile tehnologiilor de tipul fluxului continuu sau al automatizării. În aceste din urmă condiţii tehnologice, activităţile umane devin mai pline de sens, iar climatul uman mai coeziv şi mai integrat (35—70).

În cercetarea pe care am întreprins-o la Combinatul chimic Făgăraş, la corpul ingineresc au reieşit diferenţe semnificative din punctul de vedere al satisfacţiei chiar şi între inginerii care nu ocupă funcţii de conducere şi inginerii şefi de secţii sau servicii. Astfel, repartiţia inginerilor şefi şi a celor subalterni în repartiţia generală a indicilor de satisfacţie-insatisfacţie este foarte inegală. Cea mai mare parte a inginerilor şefi se plasează în quartilul superior al satisfacţiei, iar o foarte mică proporţie din ei în cel inferior. La inginerii subalterni apare o tendinţă — mai puţin marcată, dar totuşi prezentă — inversă. Astfel, diferenţa dintre proporţia inginerilor-şefi care se plasează în quartilul superior de satisfacţie şi proporţia celor care se plasează în quartilul inferior este de +43%, în timp ce aceeaşi dife-

rență este la inginerii subalterni de — 9%. Este interesant, de asemenea, ce diferențe apar la diferiții indici parțiali de satisfacție-insatisfacție măsurați. Acest lucru apare din următorul tabel:

Indici de satisfacție	*Șefi* Q1—Q4 %	*Subalterni* Q1—Q4 %
Indice global	+ 43	— 9
Satisfacție în relațiile cu întreprinderea	+ 47	— 12
Satisfacție în privința gradului de inițiativă permis	+ 32	— 9
Satisfacție în raport cu munca propriu-zisă	+ 32	— 7
Satisfacție în privința relațiilor cu șeful direct	+ 25	— 6
Satisfacție în privința cadrului organizațional al muncii	+ 11	— 2

Diferențe foarte mari au apărut și în funcție de vîrstă, vîrsta antrenînd în special diferențe de poziție și de statut în cadrul organizației, dar și de integrare. Rezultatele sînt următoarele în ordinea descrescătoare a diferențelor:

Indici de satisfacție	*Sub 30 de ani* Q1—Q4 %	*30—40* Q1—Q4 %	*Peste 40* Q1—Q4 %
Indice global	—39	+2	+36
Relațiile cu întreprinderea	—39	0	+36
Relații cu șeful direct	—30	—8	+38
Gradul de inițiativă permis	—26	—3	+25
Cadrul organizațional al muncii	—21	—6	+29
Conținutul în sine al muncii	—29	+3	+19

Concluzia că la diferite profesiuni și la diferite poziții în cadrul organizației corespund grade diferite de

satisfacţie-insatisfacţie şi că mai mult factorii care determină aceasta variază şi ei foarte larg este deosebit de importantă atît *teoretic*, cît şi *practic*. Acţiunea de reorganizare a cadrelor participării trebuie să se orienteze în sensul asigurării unei înalte eficacităţi şi al unei înalte satisfacţii. Pentru aceasta trebuie reperaţi factorii care produc insatisfacţie şi cercetată posibilitatea eliminării lor, ca şi factorii care sînt de natură a creşte satisfacţia şi, respectiv, crearea lor.

4.5. SATISFACŢIE ŞI PRODUCTIVITATE

Orientarea relaţiilor umane a introdus în teoria şi practica organizării speranţe extraordinare în ceea ce priveşte consecinţele practice ale acţionării asupra relaţiei dintre satisfacţie şi productivitate (performanţă). S-a crezut că între moral şi productivitate există o relaţie simplă, direct proporţională, în consecinţă uşor de manipulat. Cercetările numeroase întreprinse în această privinţă, după unele rezultate promiţătoare obţinute la început, au indicat mai apoi situaţii derutante, adesea contradictorii. Într-o trecere în revistă a rezultatelor cercetărilor în această problemă, Brayfield şi Crockett (1955) au ajuns la concluzia că dezacordul este general. Vroom, analizînd 20 de studii ale corelaţiei dintre satisfacţie şi productivitate, a găsit că media corelaţiei este de +0,14%, corelaţiile variind de la —0,31 la +0,86 (45—373). Cercetătorii au avut din acest punct de vedere o mare dezamăgire, dovedindu-se că între satisfacţie şi performanţă „nu există nici o relaţie simplă şi solidă“ şi că satisfacţiile actuale sînt adesea mai puţin importante pentru determinarea comportamentului organizaţional (54—46). Chiar în cazurile în care s-a descoperit o corelaţie pozitivă între satisfacţie şi productivitate, s-a ajuns la concluzia că nu este întotdeauna clar dacă satisfacţia şi atitudinea pozitivă constituită pe această bază *cauzează* înalta productivitate sau,

mai degrabă invers, înalta productivitate generează şi un moral ridicat (79—35). Alţi indici ai performanţei decît productivitatea propriu-zisă, ca, de exemplu, absenteismul, fluctuaţia etc., pot fi într-o relaţie mai strînsă cu satisfacţia. Aşa se face că la ora actuală numeroşi cercetători consideră, aşa cum o fac şi March şi Simon, că „nu există nici un motiv să considerăm că satisfacţia ridicată în sine motivează un individ oarecare a se conforma obiectivelor puse de ierarhia organizaţională" (54—49).

De fapt una dintre lipsurile esenţiale ale cercetărilor clasice ale motivaţiei şi moralului constituie lipsa unei distincţii clare între *satisfacţie* şi *motivaţie* (79—36). Mai plauzibilă este afirmaţia că un nivel scăzut de satisfacţie constituie un factor cu acţiune negativă asupra performanţei, fără a fi însă neapărat valabilă şi afirmaţia că un nivel ridicat de satisfacţie constituie un factor motivator pentru o înaltă performanţă. O asemenea precizare ar putea explica şi relativul succes în primele momente ale orientării relaţiilor umane. Eliminarea unor factori care creau insatisfacţie a eliberat performanţa de unele presiuni inhibatoare, determinînd o anumită creştere a ei. Acest efect nu este prin el însuşi *durabil*. Satisfacţia poate fi privită în mare ca o condiţie necesară, fără a fi suficientă însă pentru o performanţă ridicată. S-ar putea deci spune că satisfacţia acţionează asupra productivităţii doar în cazurile-limită: fie cînd este foarte scăzută (acţiune negativă), fie cînd este foarte ridicată, peste aşteptări (acţiune pozitivă). Cînd se află la un nivel considerat normal, ea nu are o influenţă semnificativă asupra performanţei. Semnificativă din acest punct de vedere este o cercetare întreprinsă de Adams şi Rosenbaum: muncitorii care consideră că sînt plătiţi peste capacităţile lor de muncă realizează o performanţă mai ridicată decît muncitorii care consideră că sînt plătiţi sub capacităţile lor. În primul caz, performanţa ridicată este concepută ca un instrument de a menţine o situaţie mai înalt satisfăcătoare decît aşteptările, pe cînd în cel de-al doilea caz performanţa

scăzută este concepută ca un mijloc de a face mai justă relația dintre muncă și retribuție (71—65).

Relația dintre satisfacție și productivitate este și ea înalt variabilă în raport cu o mulțime de factori. În primul rînd, ea variază în funcție de complexitatea muncii. O muncă simplă, înalt standardizată, poate să atingă performanțe înalte și în condiții de satisfacție scăzută (constrîngere, condiții proaste de muncă, tensiuni etc.). În acest caz, insatisfacția își manifestă consecințele negative nu atît în sfera muncii propriu-zise, cît mai ales în alte sfere: sănătate, viață de familie etc. Dimpotrivă, o muncă complexă și înalt creativă este perturbată serios de un grad scăzut de satisfacție, performanța fiind condiționată și de un nivel ridicat de satisfacție.

Evidența caracterului mult mai complex decît se prevăzuse al relației dintre satisfacție și performanță a determinat căutarea unor modele teoretice mai fine care s-o descrie. Una dintre cele mai interesante încercări de elaborare teoretică este aceea întreprinsă de March și Simon (54—cap. 3). În schema lor, March și Simon încearcă să pună în evidență în mod sistematic consecințele pe care *nivelul scăzut de satisfacție* le are asupra comportamentului organizațional. De remarcat deci că modelul se aplică doar în condițiile în care satisfacția produsă de participare se plasează sub nivelul așteptat. Această relație poate fi descrisă printr-un model simplu, compus din următoarele enunțuri:

1) cu cît *satisfacția* va fi mai scăzută, cu atît va fi mai intens *comportamentul de căutare* de programe de activitate care să înlocuiască pe cele vechi;

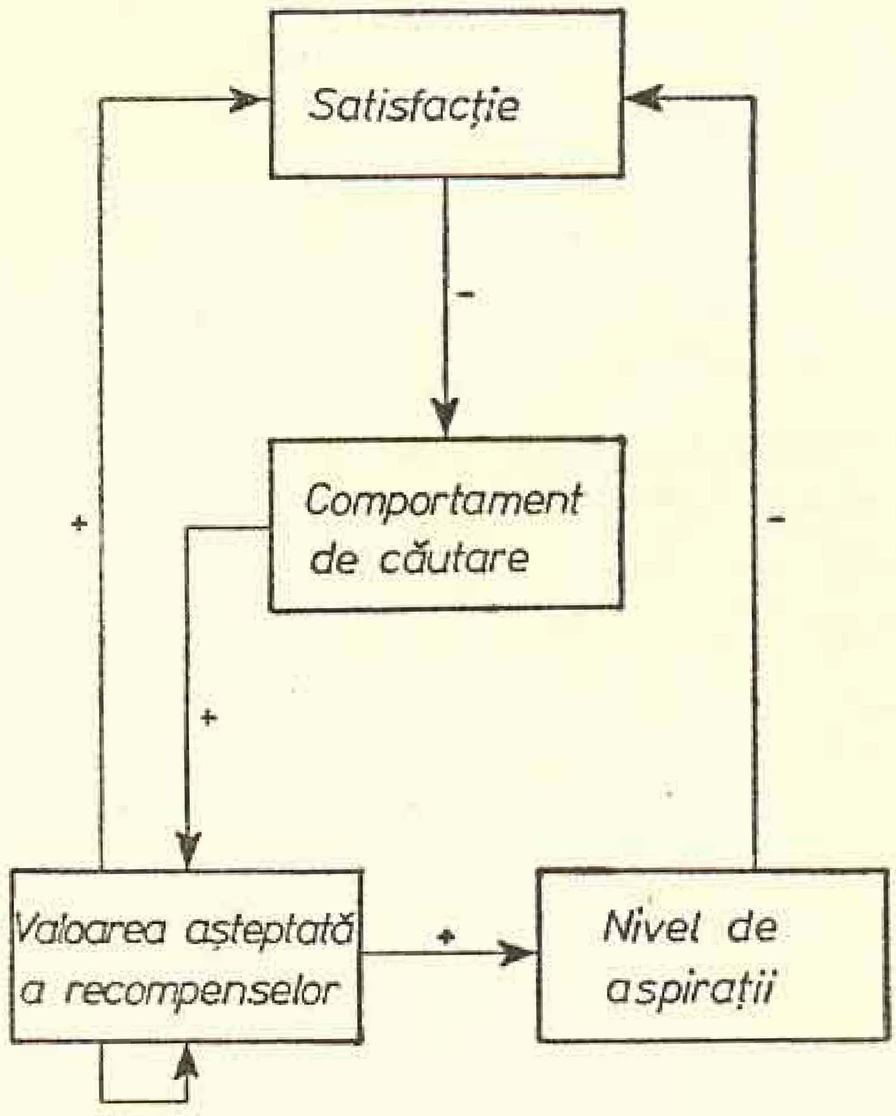
2) cu cît mai intens va fi *comportamentul de căutare*, cu atît mai ridicată va fi *valoarea așteptată a recompenselor;*

3) cu cît mai ridicată va fi *valoarea așteptată a recompenselor*, cu atît mai mare va fi *satisfacția;*

4) cu cît mai mare va fi *valoarea așteptată a recompenselor*, cu atît mai mare va fi *nivelul de aspirații;*

5) cu cît mai ridicat va fi *nivelul de aspirații*, cu atît mai scăzută va fi *satisfacția* obținută.

Acest model poate fi relativ uşor prezentat într-o formă matematică. Schema sa este următoarea:



Se poate observa cu uşurinţă că modelul propus de March şi Simon descrie nu un proces „în cerc" care evoluează spre un echilibru stabil, ci mai mult un proces „în spirală", unde starea spre care se tinde constituie un echilibru doar relativ, purtînd în ea însăşi premisa unui nou dezechilibru. Insatisfacţia declanşează căutarea unor programe de acţiune care, dacă sînt eficace, duc la rezolvarea problemei: eliminarea insatisfacţiei iniţiale. Totodată acest proces implică şi o creştere a nivelului de aspiraţie (ceea ce în termenii teoriei expuse în paragraful anterior înseamnă deblocarea unei noi clase de necesităţi). Iar acest nou nivel de aspiraţie, mai ridicat decît cel anterior, are ca rezultat o nouă situaţie de insatisfacţie.

Acest model este valabil doar în măsura în care sînt îndeplinite două condiţii suplimentare:

1) individul să perceapă mediul ca fiind primitor, căutarea de programe mai bune fiind considerată, în

general, ca urmată de succes. Dacă mediul este perceput ca ostil sau ca steril, diminuarea satisfacției nu va fi urmată de un comportament de căutare. În acest caz, consecința este apariția unor reacții nevrotice, ca agresivitate, retragere, resemnare etc.;

2) comportamentul de căutare să aibă un rezultat pozitiv. Dacă nu, schema de asemenea nu se aplică.

Se pune în continuare o problemă esențială pentru determinarea relației dintre satisfacție și performanță: care sînt principalele tipuri de programe de comportament luate în considerație în cursul căutării de soluții în vederea creșterii satisfacției? Simon și March formulează trei tipuri generale de asemenea programe, valabile mai mult pentru cazul întreprinderii. Aici ele vor primi o interpretare mai generală, și anume:

1. Retragerea din respectivul sistem, fie că este vorba de a părăsi un sistem de activitate pentru un altul de același tip, dar considerat mai avantajos (o întreprindere în favoarea alteia de exemplu), fie că este vorba de retragerea definitivă dintr-un tip de sistem de activitate (retragerea din activitatea artistică, sportivă, din muncă etc.) în vederea căutării satisfacției în alt tip de sistem de activitate. O asemenea alegere este determinată de o serie de condiții particulare. Ea este posibilă în cazul în care se consideră că în respectivul sistem nu există posibilități suficiente de ridicare a nivelului de satisfacție și, totodată, se consideră că există în alte sisteme accesibile asemenea posibilități.

2. Ridicarea performanței, care este aleasă în condițiile în care se consideră că o asemenea ridicare ar fi posibilă și, de asemenea, că ea ar duce la o ridicare a nivelului de satisfacție.

3. Alte posibilități de ridicare a nivelului de satisfacție în cadrul organizației fără a se ridica performanța. În întreprinderea capitalistă, prin acțiuni sindicale revendicative se poate ridica nivelul de salarizare, se pot îmbunătăți condițiile de muncă fără a se ridica neapărat productivitatea muncii; sau căutarea de satisfacții în relațiile interpersonale, în participarea la grupuri informale etc.

Recurgerea la una dintre cele trei categorii de alternative este în funcție, de asemenea, de cauzele care au determinat nivelul scăzut de satisfacție. Dacă, de exemplu, insatisfacția este generată de relațiile cu șeful ierarhic, eliminarea ei se poate realiza fie prin creșterea performanței ca mijloc de apărare, fie printr-o scădere a ei ca mijloc de luptă sau ca rezultat al demoralizării. După cum se vede, creșterea performanței reprezintă doar *o* posibilitate de reacție în situația de insatisfacție. Așa se explică și faptul că, în politica organizațiilor, o preocupare constantă este aceea de *a lega* satisfacțiile oferite participanților de performanța înaltă. În cazul organizațiilor productive din țara noastră, așa după cum reiese din numeroasele analize întreprinse de conducerea de partid și de stat, una dintre sursele nivelului relativ scăzut al performanțelor profesionale, în special în cazul activităților complexe, o constituie unele lipsuri ale sistemului existent de stimulare morală și materială. Lipsa de stimulare diferențiată, ceea ce echivalează în fapt cu o stimulare egală a performanțelor diferite, este de natură să creeze o motivație a menținerii performanței la un nivel scăzut. În acest sens, pentru a contracara o asemenea tendință, conducerea de partid și de stat de la noi a dat multiple indicații pentru perfecționarea sistemului de stimulare materială și morală în sensul unei crescute diferențieri în funcție de cantitatea și calitatea muncii depuse.

Cercetările au demonstrat însă că acest obiectiv nu este deloc simplu de realizat. Așa, de exemplu, stimularea performanței prin instrumentul economic își are limitele sale destul de înguste. Se întîmplă adesea ca participanții să considere recompensele pe care le primesc ca fiind independente de performanța lor sau posibil de obținut doar cu o performanță minimă. Alteori, unele satisfacții provin chiar din scăderea sistematică a performanței. De pildă, dacă un salariat acționează în sensul reducerii efortului de producție și dacă acest lucru este recompensat de grupul informal din care face parte fără a fi urmat de penalizări grave din partea organizației, el va fi motivat în continuare în sensul

scăderii performanței. În acest caz, nivelul de satisfacție individual crește, în timp ce performanța scade. Același lucru este valabil și în cazurile în care devin posibile surse nelegale de satisfacție (de cîștig în primul rînd).

Dacă între starea globală de satisfacție-insatisfacție și motivația performanței nu există nici o relație fixă și suficient de simplă, relații mai clare pot fi stabilite între diferitele clase de necesități satisfăcute și motivația productivității. După cum s-a văzut, starea de satisfacție-insatisfacție reprezintă rezultatul stării mai multor clase de necesități care pot fi combinate într-o mulțime de configurații. Este normal de aceea ca starea generală de satisfacție-insatisfacție, fundîndu-se pe configurații foarte diferite, să se afle într-o relație variabilă cu motivația performanței.

Clasele de satisfacții neutre prin ele însele în raport cu motivația performanței (în general cele produse de clasele inferioare ale ierarhiei necesităților individuale) influențează negativ performanța în condițiile în care au valori scăzute, fără ca inversa să fie valabilă: valorile lor ridicate tind să nu influențeze performanța decît în condițiile în care, prin intermediul formelor variate de stimulare și de sancțiune, se reușește realizarea unei legături eficiente între ele. Satisfacțiile provenite din clasele superioare (satisfacția participării la luarea deciziilor, satisfacția unei munci utile, plăcute și stimulative) sînt însă convergente cu performanța.

Realizarea unei performanțe ridicate poate fi obținută printr-o complexă organizare a muncii și printr-o adecvată combinare a diferitelor stimulente, atît a celor materiale, cît și a celor profesionale și social-morale. Documentele P.C.R. pun ca una dintre sarcinile fundamentale ale organizării științifice a muncii și a producției o asemenea îmbinare. Există însă încă puține studii științifice semnificative asupra acestei probleme în condițiile organizării noastre sociale.

CAPITOLUL 5

DE LA SISTEMUL AUTORITAR LA SISTEMUL PARTICIPATIV

5.1. DOUĂ IDEI FUNDAMENTALE ALE PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZAȚIONALE ACTUALE

Marea problemă care a confruntat omenirea întotdeauna — cum este posibil ca individul să participe și să performeze în activitățile sociale — a primit multiple formulări și soluții. Ea a devenit însă acută și extrem de complicată în organizațiile uriașe contemporane, în special în cele economice, cu exigența lor presantă de sporire continuă a eficienței.

Cînd s-a pus în mod explicit această problemă, încercîndu-se soluționarea ei cu puternicele mijloace ale științei, organizațiile erau deja constituite într-o anumită formă: *ierarhie autoritară.* Ierarhia autoritară, specifică în mod particular organizațiilor capitaliste, constă dintr-o organizare în care puterea, autoritatea, dreptul de decizie, statutul și recompensele cresc spre vîrf și scad spre baza piramidei. Tipul cel mai clar de piramidă autoritară se găsește la organizațiile militare: autoritatea supremă asupra armatei o are, de regulă, în limitele stabilite de constituție, comandantul armatei. Coborîndu-se în josul piramidei, ordinul venit de la nivelul superior creează programul de acțiune al fiecărui nivel și totodată cadrul în care acesta din urmă are autoritatea de a lua decizii. De sus în jos circulă ordine, dispoziții, iar de jos în sus informații despre condițiile concrete și despre executarea ordinelor

emise. Același lucru are loc, în variante ușor modificate, și în organizațiile economice capitaliste. Capitalistul (individual sau colectiv) deține puterea supremă. El decide asupra obiectivelor mari de realizat. Fiecare nivel inferior preia aceste decizii și contribuie la realizarea lor. Tipul ideal în societatea modernă al unei asemenea organizații își găsește expresia în „birocrația" lui Max Weber, în care autoritatea este de tipul legal rațional. Dealtfel, teoria clasică (mecanicistă) a organizației avea în vedere tocmai un asemenea tip de organizare, exprimîndu-i principiile.

Organizarea ierarhică autoritară a activităților sociale complexe este determinată de o serie de factori istorici: pe de o parte, de o anumită structură socială și, pe de altă parte, de un nivel de dezvoltare al cunoașterii, al tehnicilor de organizare și al instrumentelor de acțiune. Existența claselor sociale cu interese opuse (faptul exploatării) a avut un rol esențial în apariția unui anumit mod de organizare, strict ierarhic și autoritar. Acestui aspect de determinare social-istorică a modurilor mari de organizare a organizațiilor (obiectul reflexiei sociologiei organizației) nu i s-a acordat încă o atenție mai insistentă. Unele idei fundamentale se găsesc în teoria marxistă. Inițial, teoria organizării a luat modul ierarhic autoritar de organizare ca dat, ca singurul posibil, căutînd să-i aducă perfecționări fără însă a-i depăși caracteristicile sale structurale. Teoria clasică a organizației, atît în varianta tayloristă, cît și în cea a teoriei administrației (Fayol), se postează ferm pe pozițiile unui asemenea mod de organizare. Meritul esențial al orientării „relațiilor umane" este faptul că a deschis perspectiva depășirii modelului autoritar, evidențiindu-i o serie de limite. În primul rînd, s-a scos în evidență faptul că acest mod de organizare se constituie pe o serie de presupoziții asupra omului în mare parte eronate. Cîteva dintre aceste presupoziții sînt următoarele: omul nu este motivat decît de propriul său interes; el nu participă decît în măsura în care este obligat s-o facă, avînd în principiu o atitudine pa-

sivă. Participarea sa are loc doar în măsura în care i se dă o sarcină şi este motivat s-o îndeplinească. Dealtfel, aceste presupoziţii stau la baza modelului „omului raţional-economic" analizat mai înainte. Iar în măsura în care omul este realmente aşa cum îl presupune tipul de organizare ierarhic autoritar, acest lucru nu este un fapt primar şi independent, ci mai degrabă o consecinţă a unor împrejurări istorice, inclusiv a însuşi modului de organizare ierarhic autoritar. Reprezentarea „mecanicistă" asupra comportamentului uman, cum o numesc March şi Simon, caracterizată prin conceperea omului ca un agent de execuţie care realizează ordinele venite ierarhic numai în condiţiile în care este stimulat şi controlat, reprezentare tipică pentru modul ierarhic autoritar, este adevărată pentru că descrie nu o realitate umană independentă, ci o realitate umană *produsă* în mare parte de un asemenea mod de organizare. După cum remarca Gouldner, tratarea indivizilor ca maşini în cadrul modului formal de organizare fundat pe control are drept consecinţă neintenţionată confirmarea justeţei unui asemenea mod de organizare (54—35—36).

Mai mult decît atît: cercetările organizaţionale au pus în evidenţă faptul că modul ierarhic autoritar de organizare are o serie de *consecinţe neintenţionate*, disfuncţionale în cea mai mare parte a lor. Existenţa unor asemenea consecinţe neintenţionate reprezintă cauza pentru care o serie de greutăţi pe care le are de înfruntat modul ierarhic autoritar sînt cronice, insolubile la nivelul său. Cu alte cuvinte, instrumentele de care se dispune aici pentru a combate anumite tendinţe negative au o eficacitate limitată. Evidenţierea limitelor modului ierarhic autoritar de organizare a dus la necesitatea căutării unor noi moduri de organizare mai eficace. Proiectarea unor asemenea moduri constituie preocuparea centrală a teoriei organizării din ultimele decenii. În general, alternativa spre care se îndreaptă speranţele este *modul participativ* de organizare. Modurile participative se caracterizează printr-o nouă considera-

re a omului. Ele deschid posibilitatea unor modificări esențiale în utilizarea factorului uman și o creștere însemnată a eficacității și a eficienței sale. Este semnificativ faptul că luarea în considerație a factorului uman, folosindu-se instrumentele științei, nu poate avea loc într-un mod complet decît în cadrul unei organizări de tip participativ. Această convingere este aproape generală în rîndul specialiștilor. Se poate afirma deci că dezvoltarea și aplicarea practică a psihosociologiei organizaționale constituie un factor deosebit de stimulativ pentru o transformare structurală a modurilor de organizare a activităților sociale complexe: trecerea de la autoritar la participativ. Știința nu este în acest proces un simplu catalizator. După părerea unora (Likert, Argyris etc.), dacă modul autoritar era prin însăși structura sa rezistent la intervenția științelor social-umane (se caracterizează, cu alte cuvinte, prin mecanisme spontane de funcționare), modul participativ nu-și poate realiza integral potențele sale decît folosind sistematic cunoașterea științifică. Este, după cum se exprimă Likert, un mod de organizare „fundat științific". Trecerea de la modul de organizare ierarhic autoritar la cel participativ constituie în acest sens o idee fundamentală a noilor orientări în psihosociologia organizațională.

La întrebarea ce înseamnă un sistem participativ, cu greu s-ar putea găsi în momentul de față un răspuns precis. În principiu, el este un sistem care acordă participantului un alt loc și rol în activitatea organizată. Participantul nu mai este un simplu executant al deciziilor luate ierarhic și autoritar, ci, pe lîngă calitatea sa de executant, el participă și la luarea deciziilor din organizație. Este de fapt ceea ce în mod curent se înțelege prin termenul de stil democratic: puterea și autoritatea nu mai este concentrată în vîrful piramidei organizaționale, ci este răspîndită în întreaga masă a participanților. Se referă deci la două probleme complementare: stil de conducere și mod de participare.

Proiectele actuale de organizare participativă își au punctele lor dificile. Poate cea mai nevralgică proble-

mă este următoarea: la ce decizii se participă și la ce decizii nu se participă și, de asemenea, cine participă la luarea unei anumite decizii și cine nu participă. În multe dintre lucrările occidentale se preconizează în special un tip de participare limitată: participarea la luarea deciziilor de la nivelurile imediat superioare care afectează nemijlocit activitatea fiecărui; de pildă participarea muncitorului la deciziile care se iau la nivelul brigăzii sau al secției din care face parte. Dar o asemenea participare este limitată în raport cu exigența unei participări la luarea deciziilor la toate nivelurile organizației, ale organizației în ansamblu. Sînt de asemenea probleme tehnice deosebit de dificile. În condițiile în care decizia cere timp, informație și specializare, cum se poate realiza o participare egală la actul elaborării ei în condițiile în care oamenii dispun, prin chiar poziția lor în organizație, în mod foarte diferit de aceste condiții. Apoi problema mecanismelor: cum ia un om o decizie este o problemă destul de simplă, cel puțin într-o primă aproximație; cum ia însă un grup restrîns o decizie este ceva mai complicat, dar totuși posibil de imaginat; cum iau însă o mie, zeci de mii de oameni o decizie devine tot mai complicat. Analizele sînt abia la început. Este însă cert că sîntem în fața unei noi orientări, care va afecta structural organizarea societății noastre.

În acest capitol se va insista pe descrierea celor două tipuri-limită de sisteme, autoritar și participativ, scoțîndu-se în evidență diferențele lor esențiale, factorii care, chiar în condiții sociale structural diferite, tind să determine trecerea de la unul la celălalt. Și cum nu există încă o teorie suficient de constituită asupra lor, vom prezenta cîteva dintre abordările care ni s-au părut mai semnificative.

O altă idee fundamentală a psihosociologiei organizării actuale este aceea de *sistem*. Caracteristicile psihosociale ale unei organizații nu sînt independente unele față de celelalte, ci se află într-o strînsă interdependență. Modalitățile de organizare și de control, atitu-

dinile, motivațiile etc. constituie un sistem în care valorile unor caracteristici sînt consistente cu valorile celorlalte. Schimbarea unei componente poate determina schimbări în toate celelalte componente sau, în măsura în care ea nu este variabilă independentă a sistemului, poate fi anulată prin reacția de autoreglare specifică oricărui sistem. Într-un fel sau altul, această idee a caracterului de sistem al organizării social-umane a organizațiilor este prezentată în aproape toate orientările din ultimul timp. Likert a imaginat și un mod de testare a acestei teze: a calculat matricea de corelații între rubricile unui chestionar care cerea unui grup de manageri să caracterizeze organizațiile lor și a găsit corelații foarte înalte între aceste caracteristici particulare, fapt' care constituie o puternică confirmare a caracterului de sistem al fenomenelor psihosociale care compun o organizație (52—123). Pentru a funcționa eficient, conclude el, sistemul managerial al unei organizații trebuie să se compună din *părți compatibile*. De aici și necesitatea analizei sistemice.

Această teză are o importanță fundamentală pentru înțelegerea fenomenelor organizaționale. Ele nu vor mai putea fi considerate ca fapte izolate și tratate în calitate de cazuri. Existența lor și posibilitatea de a interveni în sensul modificării trebuie considerate în raport cu sistemul psihosocial organizațional din care fac parte. Acțiunea de schimbare a caracteristicilor psihosociale ale organizației trebuie să se exercite, dacă vrem să fie eficientă, asupra sistemului în ansamblul său și nu asupra unui fapt izolat. Prin aceasta se produce o deplasare esențială în viziunea asupra comportamentului organizațional. Sursa lui nu mai este considerată a fi individul uman izolat, ci sistemul complex organizațional. Un manager, spune Likert, care întreabă: „Pentru ce subordonații mei care cunosc faptele nu mi le raportează?", se exprimă greșit din punct de vedere științific. Întrebarea corectă ar fi: „Ce este rău în sistemul meu managerial care produce aceste serioase perturbări în comunicația de jos în sus și ce corective trebuie aduse sistemului pentru ca asemenea manifestări să nu se mai întîmple?" (52—110).

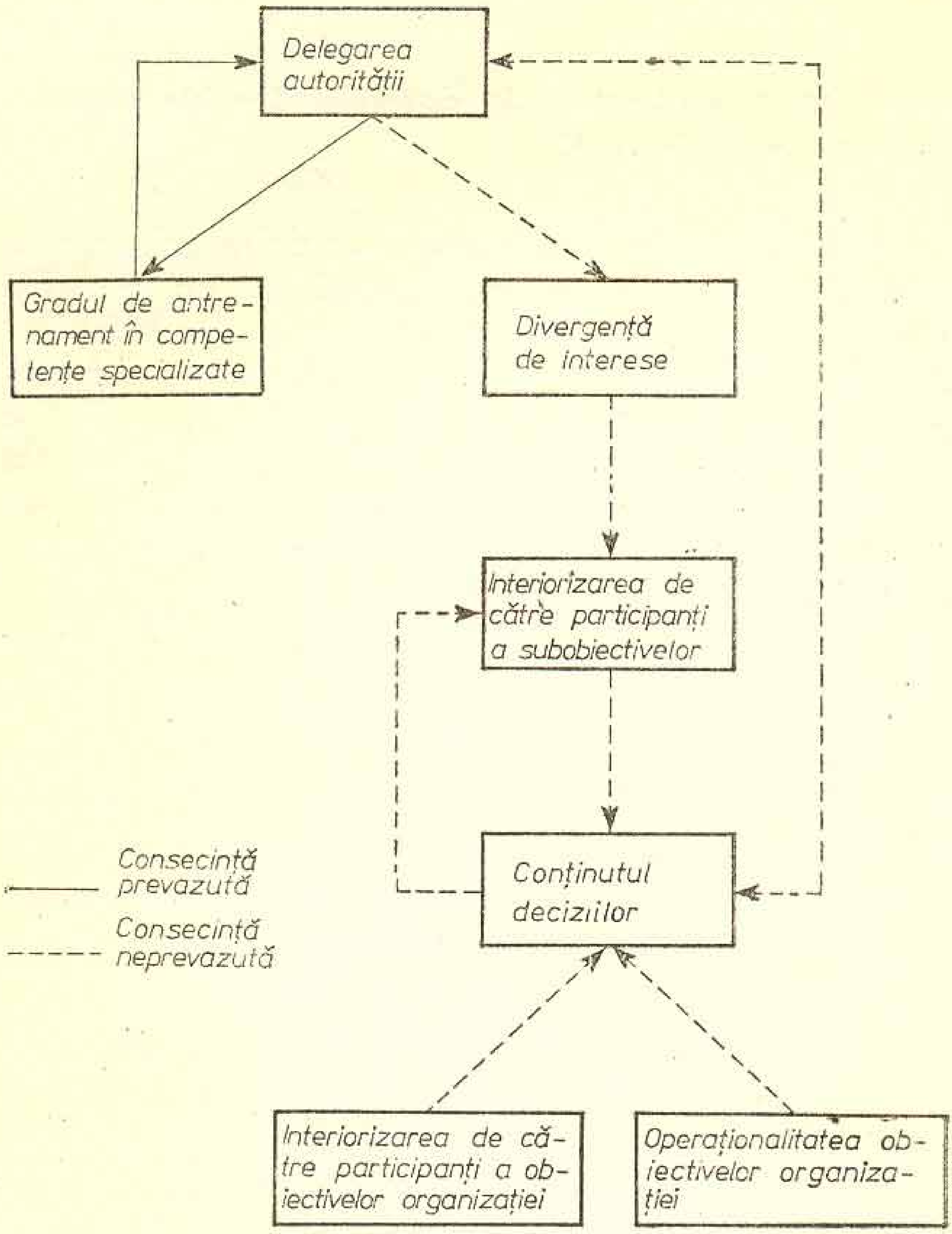
5.2. LIMITELE SISTEMULUI IERARHIC AUTORITAR

5.2.1. Consecințele neașteptate ale sistemului ierarhic autoritar (Selznick, Gouldner și Merton)

În capitolul 1 au fost expuse criticile aduse teoriei clasice mecaniciste a organizației de pe pozițiile analizelor psihosociale inițiate de orientarea relațiilor umane. Afectivitatea umană și multiplele necesități umane, ignorate și frustrate de organizarea formală (de tip autoritar, evident), se exprimă la nivelul informal ca opuse celei formale. Și dacă procesele informale, adică totalitatea manifestărilor umane care nu se conformează cerințelor, regulamentelor formale, nu pot fi eliminate, ele trebuie luate în considerație, studiate și folosite în măsura posibilului.

Aceste cercetări și perspectiva sociologică care a pătruns la un moment dat în cercetarea organizațiilor au dat naștere la o literatură bogată și deosebit de interesantă a așa-numitelor „consecințe neașteptate". Cele mai cunoscute sînt analizele lui Selznick, Gouldner și Merton. Întrucît ei pun în evidență o serie de mecanisme fundamentale ale sistemului conceput mecanicist (în esență de tip autoritar), sistem care caracterizează încă în foarte mare măsură realitatea organizațională prezentă, vor fi expuse aici pe larg. Ceea ce este comun tuturor acestor analize este faptul că se pornește de la exigența specifică sistemelor autoritare, exigența de *control* asupra comportamentelor participanților.

Schema lui Selznick (teoria este redată după schema prelucrată de Simon și March) (54—39—42). Selznick își concentrează analiza asupra consecințelor *delegării autorității* ca mod esențial de realizare a obiectivelor organizaționale și totodată de control în organizările de tip mecanicist. Delegarea autorității constă în faptul că un nivel superior acordă nivelului subordonat autoritatea necesară rezolvării unui anumit tip de probleme. În cazul unei întreprinderi, directorul delegă subordonaților săi autoritatea în principalele sfere ale activității:



Schema simplificată a lui Selznick (după March și Simon)

producție, desfacere, personal etc. Prima consecință a delegării autorității o constituie creșterea *antrenamentului în exercitarea competențelor specializate*. Aceasta determină o activitate mai eficace și prin ea o creștere a gradului de realizare a obiectivelor organizației, fapt care încurajează creșterea delegării de autoritate. În același timp însă, delegarea crește *departamentalizarea*, crearea unor obiective și deci interese particulare ale subunităților, diferite între ele și relativ diferite de obiectivul general. Are loc astfel o creștere a diver-

genţei de interese între subunităţile organizaţiei. În aceste condiţii, conţinutul deciziilor luate în organizaţie va depinde într-o măsură mai mare de consideraţiile de strategie internă ale subunităţilor, mai ales dacă există la participanţi o slabă interiorizare a obiectivelor generale ale organizaţiei. Un asemenea proces are drept consecinţă creşterea diferenţei dintre obiectivele generale şi gradul lor de realizare, fapt care duce la o creştere a delegării în vederea ameliorării situaţiei.

Lupta strategică pentru conţinutul deciziilor (în vederea controlului intern) produce o crescută elaborare de *ideologii particulare ale subunităţilor*. Fiecare subunitate caută să-şi legitimeze interesele sale, justificînd politica proprie prin integrarea sa în politica organizaţiei. Constituirea unor asemenea „ideologii" face să crească şi mai mult interiorizarea de către participanţi a subobiectivelor. De asemenea, interiorizarea subobiectivelor este crescută de necesitatea de a lua decizii cotidiene, care pune în prim plan asemenea subobiective.

După cum se vede, delegarea autorităţii are consecinţe *funcţionale* (realizează exigenţa de la care s-a pornit, o realizare mai înaltă a obiectivelor organizaţiei) şi *disfuncţionale* (scăderea realizării obiectivelor organizaţiei prin dezvoltarea de subobiective aflate uneori în conflict atît între ele, cît şi cu obiectivele generale. Primele sînt intenţionate, cele din urmă neintenţionate. Ceea ce este interesant însă este faptul că, aşa cum pune în evidenţă schema, realizarea şi nerealizarea cerinţei pentru care delegarea autorităţii a fost concepută ca instrument produc o creştere a delegării. După părerea lui March şi Simon, acest fapt paradoxal se explică prin două cauze:

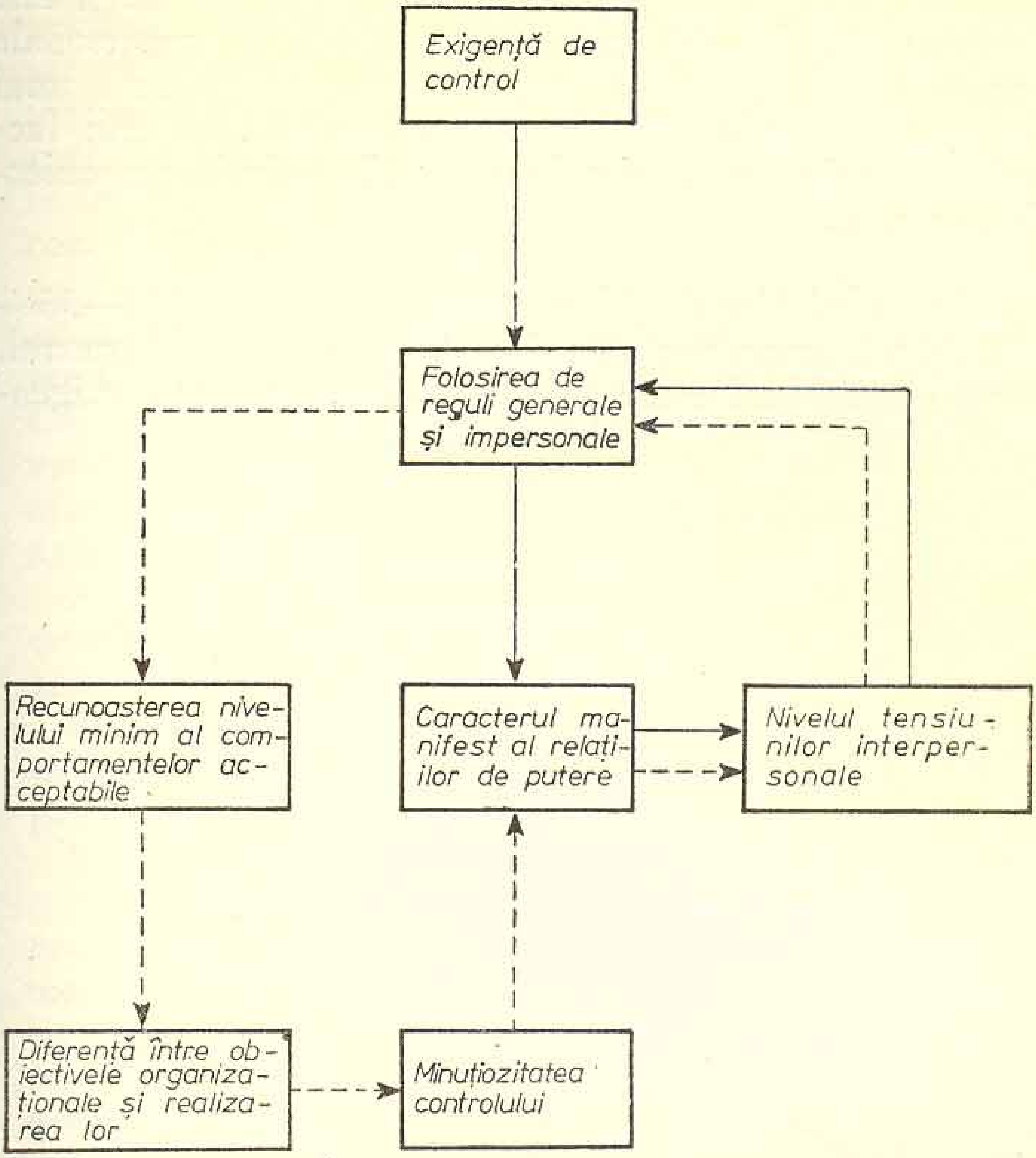
a) sistemul „mecanicist" (autoritar în fapt) nu cunoaşte vreun substitut la schema delegării. Pentru a funcţiona, un sistem ierarhic autoritar, pe măsura creşterii în complexitate a activităţii sale, este nevoit să delege autoritatea. Delegarea autorităţii poate fi deci interpretată ca însoţind inevitabil în asemenea sisteme divizunea funcţională;

b) schema oferă doi „amortizori" importanţi care limitează acţiunea mecanismelor disfuncţionale: interio-

rizarea de către participanți a obiectivelor organizației și operaționalitatea acestor obiective. Printr-o creștere a interiorizării obiectivelor generale ale organizației se acționează asupra conținutului deciziilor, apropiindu-le de exigențele obiectivelor generale și limitîndu-se în acest fel acțiunea divergentă a intereselor subunităților. Aproximativ același rezultat îl are creșterea operaționalității obiectivelor generale ale organizației. O asemenea creștere influențează asupra conținutului deciziilor, sporindu-le gradul de adecvare în raport cu acestea. De asemenea este restrînsă elaborarea de subobiective divergente față de obiectivele generale.

Schema lui Gouldner (54—42—44). Și Gouldner pornește de la exigența de control ca modalitate esențială prin care sistemul autoritar asigură realizarea obiectivelor generale. Controlul, în modalitatea cea mai rațională pe care o poate lua în aceste sisteme, se manifestă sub forma elaborării de *reguli generale, impersonale*. Consecința prevăzută a introducerii unor asemenea reguli este descreșterea *vizibilității relațiilor de autoritate (putere)* în grupul de muncă, iar aceasta determină scăderea *nivelului tensiunilor interpersonale*. Relațiile de autoritate (de putere) contravin normelor și aspirațiilor de egalitate și de autonomie (din ce în ce mai puternice în societățile moderne), constituind o sursă importantă de tensiuni interpersonale. Scăderea tensiunilor interpersonale întărește folosirea de norme generale și impersonale.

Folosirea de reguli generale și impersonale are însă și o serie de consecințe care depășesc ceea ce s-a intenționat să se realizeze prin intermediul lor. Definind comportamentele inacceptabile pentru organizație, sînt furnizați indici preciși asupra *nivelului minim al comportamentelor și al performanțelor acceptabile*. Conștientizarea acestui nivel minim, combinată cu un nivel scăzut de interiorizare a obiectivelor generale ale organizației, determină o scădere a comportamentelor la minimumul acceptabil, fapt care duce la creșterea diferenței dintre obiectivele organizației și realizarea lor. Se produce în acest fel un dezechilibru în sistem, activitatea

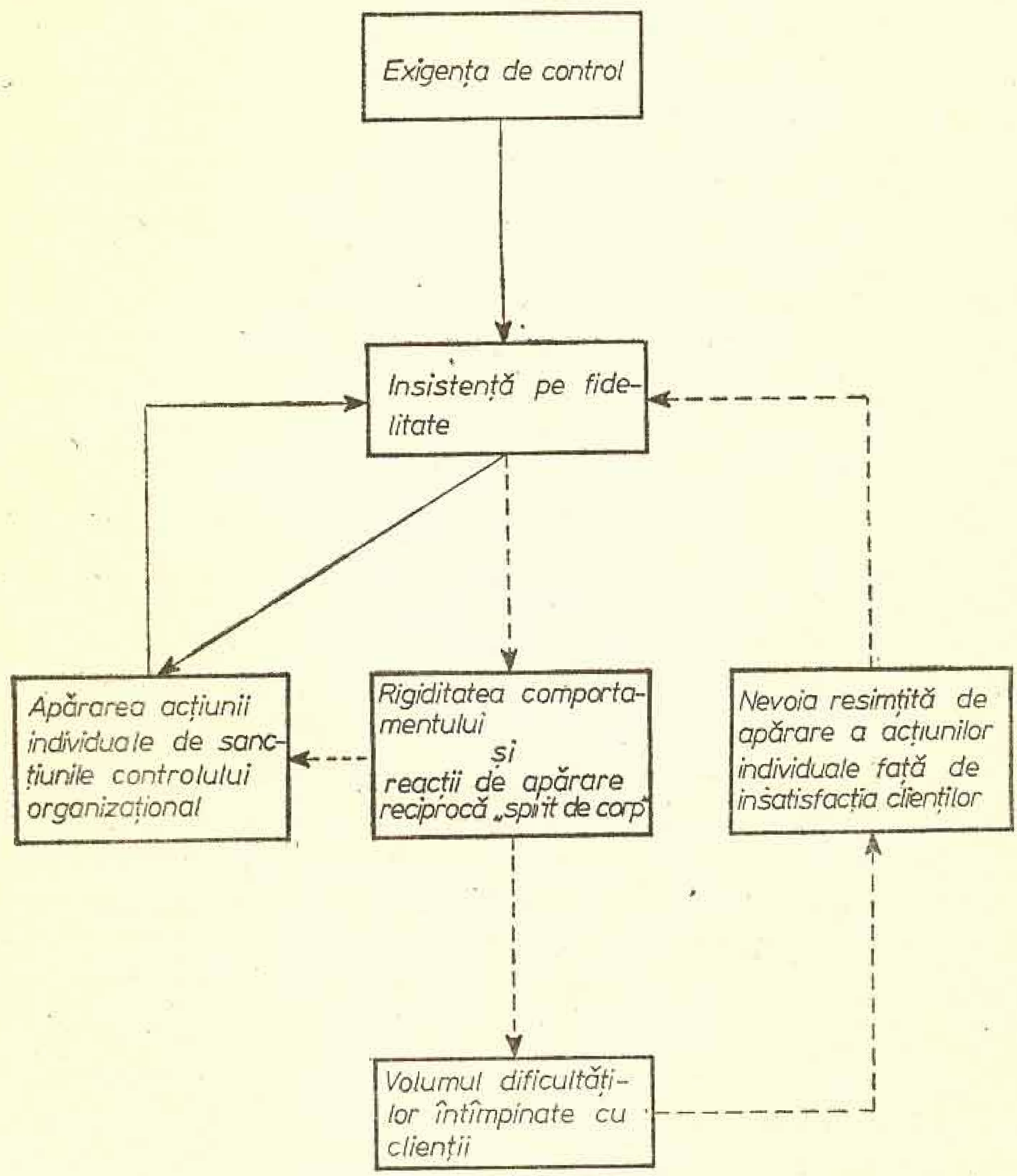


Schema simplificată a lui Gouldner (după March și Simon)

care realizează minimumul acceptabil fiind considerată ca un fenomen negativ. Pentru a contracara această situație, sistemul recurge la o creștere a *minuțiozității controlului.* Este evident că acest răspuns este tipic pentru sistemul „mecanicist", autoritar. O asemenea măsură însă este de natură a crește vizibilitatea (caracterul manifest) relațiilor de putere și prin aceasta crește nivelul tensiunilor interpersonale în grupul de muncă, tulburîndu-se echilibrul realizat inițial prin introducerea de reguli generale și impersonale. Creșterea nivelului tensiunilor interpersonale duce la întărirea necesităților folosirii de reguli generale și impersonale.

După cum se vede, atît consecințele pozitive, cît și cele negative ale folosirii regulilor generale și impersonale duc în egală măsură la utilizarea în continuare a unui asemenea procedeu. Și în acest caz acționează unii factori „amortizatori“, în primul rînd interiorizarea obiectivelor generale.

Schema lui Merton (după March și Simon) (54—36—39), (61). Merton pornește și el de la exigența de control, impusă ierarhic. Pentru a face față, de exemplu, exigen-



Schema simplificată a lui Merton (după March și Simon)

ţelor clienţilor (orice organizaţie satisface în ultimă instanţă „un client"), conducerea consideră că este necesar să se insiste asupra *fidelităţii comportamentului* în interiorul organizaţiei faţă de exigenţele formulate. Birocraţia consideră că eficacitatea creşte odată cu controlul, iar controlul implică o ridicată certitudine în ceea ce priveşte comportamentul, posibilitatea de a-l prevedea şi de a-l evalua cu uşurinţă. Pentru a realiza acest obiectiv se instituie programe-tip de execuţie, corespunzînd fiecare unei anumite categorii de situaţii. Controlul devine acum relativ simplu de realizat: se verifică gradul în care aceste programe sînt realizate, adică fidelitatea comportamentului la prescripţiile normative ale organizaţiei.

Accentul pus pe fidelitatea comportamentului şi pe tehnicile folosite pentru a garanta această fidelitate generează trei consecinţe importante:

a) diminuarea relaţiilor individualizate. Relaţiile dintre roluri şi funcţii tind să se conformeze tot mai mult prescripţiilor formale generale;

b) interiorizarea regulilor organizaţiei de către executanţi creşte. Are loc în aceste condiţii un proces cunoscut sub numele de „transfer de obiective": reglementările prevăzute iniţial pentru realizarea unor obiective dobîndesc o valoare prin ele însele, încetînd să mai depindă de realizarea obiectivelor generale. Organizaţia sancţionează pozitiv (întăreşte deci) realizarea programelor normate, indiferent de eficacitatea lor reală;

c) creşterea utilizării *categoriilor ca tehnică de luare a deciziilor.* Situaţiile reale sînt introduse în categorii de situaţii, fiecărei categorii corespunzîndu-i un anumit tip de soluţie. În aceste cazuri, remarcă Merton, există tendinţa puternică de a reduce categoriile folosite la un număr suficient de mic.

În momentul alegerii, de regulă, se adoptă prima categorie aplicabilă, fără a se mai face un inventar complet al tuturor categoriilor aplicabile şi de a se găsi printre ele pe cea mai bună. Are loc deci o scădere a *cercetării alternativelor.* Acest fenomen este de fapt, după cum se poate cu uşurinţă remarca, un caz al ten-

dinței de scădere a performanței (descrisă de Gouldner) la minimumul acceptabil definit formal. Sistemul de control accentuează asupra fidelității, adică asupra aplicării unui program-tip normat. Alegerea mai fină a programelor-tip, diferite din punctul de vedere al eficacității, reprezintă o performanță maximă în raport cu aplicarea unui program oarecare suficient de adecvat, fapt care reprezintă performanța minimă acceptabilă.

Toate aceste trei consecințe — diminuarea relațiilor individualizate, interiorizarea crescîndă a regulilor și diminuarea cercetării alternativelor — fac comportamentul organizațional înalt previzibil și controlabil, însă produc totodată o creștere a rigidității. Această situație accentuează înclinația membrilor organizației de a se apăra reciproc împotriva presiunilor exterioare în limitele respectării stricte a programelor-tip normate. Apare un puternic „spirit de corp“, care stimulează la rîndul său o sporire a rigidității și a fidelității.

Rigiditatea comportamentului are două consecințe majore:

a) crește reacția de apărare a activității individuale față de controlul organizațional. Cea mai bună apărare o constituie în acest caz aplicarea cu rigoare a programelor-tip, fără a se lua în considerație circumstanțele individuale. Acestea pot fi luate în considerație numai la nivelurile superioare ale organizației;

b) ca urmare a aplicării programelor-tip la situații concrete înalt variabile, crește volumul dificultăților cu clienții, îngreuindu-se satisfacerea exigențelor lor, fapt care reprezintă obiectivul general al organizației.

Simon și March completează în acest punct schema lui Merton cu încă un circuit important, care întregește sistemul de reacții și contrareacții. Insatisfacția „clienților“ produce o presiune asupra nivelurilor inferioare ale ierarhiei, determinînd prin aceasta o creștere a reacției lor de apărare. Reacția de apărare este oarecum în același sens cu cea descrisă anterior: fidelitatea față de programele-tip impusă de sistemul de control este luată ca argument de justificare împotriva plîngerii clienților, presîndu-se astfel în sensul unei noi

creşteri a fidelităţii. Apare şi aici un mecanism important de amortizare: presiunea clienţilor la nivelurile superioare ale ierarhiei are, de regulă, ca rezultat o anumită scădere a accentului pus pe fidelitatea comportamentului în favoarea unei rezolvări mai suple, individualizate a fiecărei situaţii în parte.

După cum s-a văzut, în analiza de mai sus am folosit termenul de model „mecanicist", utilizat de March şi Simon (ca şi de alţii), ca fiind echivalent cu termenul de model „autoritar". Motivele pentru care am făcut această apropiere sînt destul de clare din chiar analizele reproduse pînă acum. Prin însăşi structura sa, modelul „mecanicist" este un tip de organizare „autoritar": se porneşte de la presupoziţia că indivizii participanţi nu sînt în principiu interesaţi în realizarea obiectivelor generale ale organizaţiei sau, altfel spus, gradul de interiorizare a obiectivelor generale este suficient de scăzut încît să nu se constituie un factor motivator suficient. Din această cauză se presupune că participantul va acţiona numai în măsura în care este controlat şi stimulat. Cea mai simplă metodă de control în acest context nu este însă cea asupra *eficacităţii şi eficienţei* activităţii individuale, ci asupra *modurilor* în care se desfăşoară această activitate. Şi aceasta din două motive:

a) în cea mai mare parte a cazurilor este foarte dificil (şi de aceea şi foarte discutabil) de stabilit eficacitatea şi eficienţa diferitelor acte particulare. E mai simplu să se indice modalităţile generale tip;

b) este de asemenea dificil, chiar cînd se poate determina eficacitatea şi eficienţa, să se determine nivelul acestora la care trebuie să se stabilească normarea. Un factor foarte important în stabilirea eficienţei şi eficacităţii îl constituie metoda folosită de muncă. Normîndu-se metoda sau modul de acţiune, se normează implicit şi eficienţa şi eficacitatea muncii.

Se poate deci considera că sînt adevărate următoarele două teze:

1) cu cît este mai scăzut gradul de interiorizare a scopurilor generale ale organizaţiei la participanţi, cu atît este mai mare nevoia de control asupra comportamentului lor în organizaţie, şi

2) cu cît este mai mare nevoia de control, cu atît controlul tinde să se exercite mai mult asupra modalității (metodei) comportamentului și mai puțin asupra eficacității și eficienței sale propriu-zise.

Prima teză implică un mod autoritar de organizare: conducerea organizației, singura motivată direct pentru realizarea obiectivelor organizației, va trebui să controleze pe subordonații care nu au o motivație spontană în aceeași direcție. A doua implică un mod mecanicist de organizare: conducerea stabilește programe-tip pentru situații-tip, reguli generale pentru participanți și apoi controlează modul în care acestea sînt realizate (fidelitatea). Delegarea autorității, așa după cum demonstra Selznick, reprezintă și ea o modalitate de control de tip mecanicist. Un sistem autoritar tinde deci invariabil către un mod de organizare „mecanicist". Singura posibilitate de a depăși dificultățile generate de utilizarea unui sistem autoritar, mecanicist este de a crește gradul de interiorizare a obiectivelor generale ale organizației. Atîta timp cît acest grad este relativ scăzut nu se poate depăși sistemul autoritar.

Un grad relativ scăzut al interiorizării obiectivelor generale la nivelul colectivității în ansamblu constituie însă atît o presupoziție teoretică și practică pe care se fundează sistemul autoritar, mecanicist, cît și o consecință a funcționării sale. Din această cauză, sistemul autoritar poate manipula acest factor doar între anumite limite destul de înguste. Din punctul de vedere al interiorizării obiectivelor generale, de regulă sistemul autoritar creează mari diferențe între participanți, neputînd oferi o bază necesară unui sistem participativ.

Teoriile moderne ale organizării au demonstrat un lucru interesant în această privință. Gradul de interiorizare al obiectivelor generale este parțial o variabilă dependentă a sistemului. Uneori poate că s-a exagerat nejustificat de mult această dependență. Asupra acestei chestiuni vom mai reveni. Modelul autoritar, mecanicist, fundat pe un grad scăzut de interiorizare a obiectivelor generale, are ca efect, la rîndul său, o scădere și mai accentuată a interiorizării și deci se întărește și mai mult

nevoia de control. *Sistemul autoritar mecanicist prin consecințele sale își sporește deci propria sa necesitate.*

Un mecanism specific acestui mod autoritar mecanicist de organizare l-am identificat, în cadrul unei cercetări întreprinse în cadrul unui colectiv al Institutului de psihologie, la o întreprindere de extracție petrolieră. Este vorba de un mecanism disfuncțional, produs al unor deficiențe de organizare, pe care l-am numit „căderea nivelelor". Datorită interesului pe care îl prezintă atît în ceea ce privește problema discutată aici, cît și pentru că se referă la o dificultate reală pe care organizarea noastră o are de înfruntat, îl vom descrie mai pe larg.

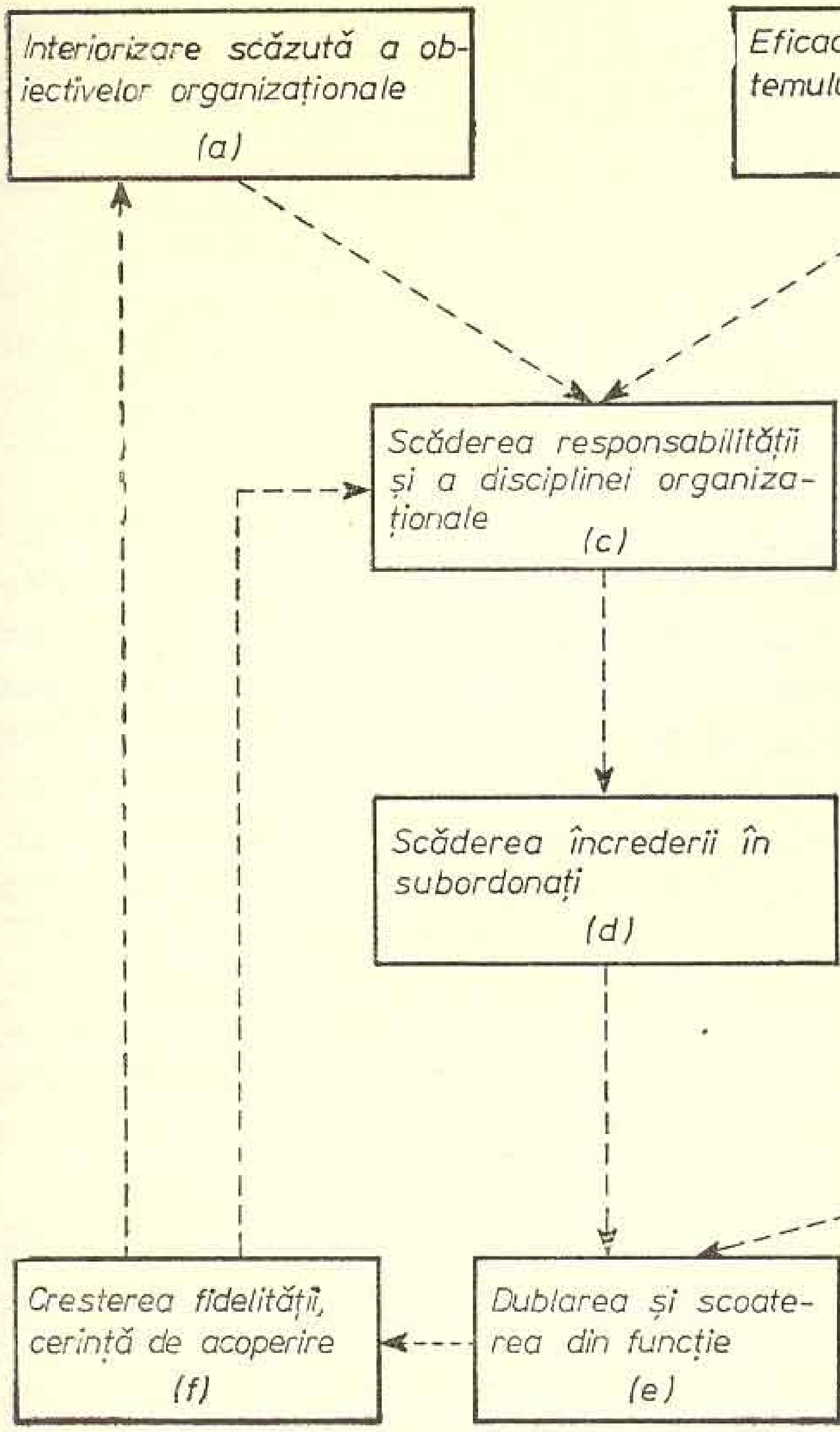
Mecanismul în cauză se fundează pe două caracteristici esențiale:

a) un nivel relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Faza actuală de dezvoltare a societății socialiste nu se caracterizează printr-un nivel al interiorizării obiectivelor organizaționale suficient de înalt la întreaga colectivitate încît acesta să fie factorul motivator esențial al participării și al performanței. De aceea este necesară, așa cum se subliniază în documentele de partid, pe lîngă intensificarea activității de formare și dezvoltare a conștiinței socialiste, a atitudinii socialiste față de muncă (în cazul de față, ridicarea gradului de interiorizare a obiectivelor organizaționale) și perfecționarea mijloacelor de stimulare, atît a celor de cointeresare, cît și de sancționare. În condițiile actuale, sistemul de stimulare are de jucat un rol motivator însemnat în participarea și performanța activității;

b) deficiențele sistemului existent de stimulare, semnalate de documentele de partid, au fost de natură a slăbi posibilitățile de control organizațional în anumite cazuri.

Cele două situații (a) și (b), prin cumulare, tind să determine o scădere a *disciplinei de muncă și a responsabilității individuale* față de realizarea sarcinilor ce revin (c). O asemenea scădere este de natură a micșora și încrederea (d) fiecărui nivel ierarhic în corectitudinea, promptitudinea și adecvarea, într-un cuvînt în responsabilitatea cu care indivizii de la nivelul inferior își realizează sarcinile. Neîncrederea în activitatea ni-

velului inferior determină o creştere a exigenţei de control. Datorită însă faptului că sistemul de sancţiuni nu este suficient de eficace pentru a restabili încrederea, controlul trebuie să găsească alte forme de manifestare. Singura posibilitate de a controla eficace în aceste condiţii este ceea ce s-ar putea numi *„dublarea"* şi *„scoaterea" din funcţie* (e) a nivelurilor inferioare: de exemplu, inginerul-şef de secţie, neavînd suficientă încredere în modul în care maistrul rezolvă diferite probleme, îl dublează, adică îl controlează în modul în care-şi face munca sau chiar îl substituie, preluîndu-i responsabilităţile. În acest din urmă caz, inginerul „îl scoate din funcţie" pe maistru. Are deci loc în acest punct o „cădere" a nivelului superior peste cel inferior. Rezultatul unei asemenea căderi este o accentuare a scăderii responsabilităţii nivelului inferior. De regulă, această scădere se petrece prin intermediul *creşterii fidelităţii şi a conformismului* faţă de indicaţiile venite de sus, în detrimentul iniţiativei şi atenţiei date eficacităţii propriu-zise, adică prin intermediul unei crescute căutări de „acoperire" (f). Căutarea de „acoperire" este produsul invers al scoaterii din funcţie: dacă şeful se amestecă în sfera de liberă iniţiativă şi responsabilitate a subalternului, este normal ca acesta, chiar în problemele care intră în competenţa şi responsabilitatea sa, să ceară aprobarea şefului. Prin aceasta, căderea nivelurilor se accentuează. Un alt rezultat al creşterii fidelităţii şi căutării de „acoperire" este accentuarea nivelului relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Mai intervine încă un factor de natură să accentueze dublarea şi scoaterea din funcţie: *tendinţele de centralism excesiv* (g). Centralismul se manifestă întotdeauna printr-un transfer important al deciziilor la nivelurile superioare. Pe de o parte, centralismul produce o tendinţă de cădere generală a nivelurilor. Prin faptul că transferă „în sus" o serie de atribuţii ale fiecărui nivel, se creează la acesta disponibilităţi de preluare a atribuţiilor nivelurilor inferioare. O încărcare a fiecărui nivel cu responsabilităţi proprii este de natură să creeze o tendinţă puternică de restrîngere a căderii peste nivelurile inferioare. Se spune, de exemplu, că pentru a evita un



Schema „căderii nivelurilor"

control excesiv fiecărui șef trebuie să i se dea suficient de mulți subordonați. Altfel, va exista o anumită tendință de a umple funcția rămasă liberă cu un control mai crescut decît este nevoie.

Căderea nivelurilor tinde să se petreacă în lanț, devenind generală pe parcursul întregii linii ierarhice de sus și pînă jos. Fiecare nivel ierarhic este făcut răspunzător nu atît de atribuțiile sale, care tind să fie preluate de nivelurile superioare, cît de atribuțiile tuturor nivelurilor inferioare. Am asistat, de exemplu, la o acțiune de

intervenţie la o sondă, care în mod normal cade în competenţa unui maistru, dar la care participau, simţindu-se responsabili, reprezentanţi ai tuturor nivelurilor ierahice, inclusiv un director general din minister.

5.2.2. Diferenţierea funcţională în sistemele autoritare

Una dintre problemele cele mai grave pe care organizaţiile contemporane le au de înfruntat îşi are originea în rapida diferenţiere funcţională. Diferenţierea funcţională, creşterea complexităţii organizaţiei pun probleme complicate de conducere, coordonare şi cooperare, generează numeroase tendinţe disfuncţionale, ca: centrarea pe subobiective şi ignorarea obiectivelor generale, conflicte între subunităţi etc. Descrierea cea mai completă a acestei probleme (cauze, consecinţe şi remedii) se găseşte în cunoscuta lucrare a lui March şi Simon *Organizations*. Punctul de plecare al analizei lor este următorul: „Trăsăturile de bază ale organizării şi funcţionării sînt derivate din caracteristicile proceselor rezolutive umane şi ale alegerii raţionale" (54—162).

Ideea ca atare ni se pare a fi deosebit de fructuoasă. Ea este mult mai largă decît pare la prima vedere. Procesele rezolutive umane şi strategiile alegerii raţionale sînt înţelese de către March şi Simon în modul cel mai larg posibil. La specificul lor concurează mai multe categorii de factori: a) posibilităţile naturale de gîndire şi de decizie ale individului uman, b) instrumentele cognitive acumulate prin dezvoltarea generală a cunoaşterii şi c) procesele cognitive antrenate şi incluse totodată în instrumentele tehnice-materiale de acţiune, care sînt, împreună cu oamenii, elementele constituente ale organizaţiilor. În fapt deci, analiza lui Simon şi March se plasează la nivelul descoperirii „logicii" complexe care stă la baza activităţii organizate în care oamenii acţionează şi gîndesc, utilizînd nu numai capacităţile lor naturale, ci şi pe cele social-culturale dobîndite: cunoştinţe şi instrumente materiale şi sociale.

În această analiză nu se ţine însă seama de un factor nu mai puţin fundamental: tipul de sistem în care are loc diferenţierea funcţională. După cum va demonstra Likert cu cîţiva ani mai tîrziu, problemele generate de creşterea diferenţierii funcţionale primesc soluţii diferite în sistemele autoritare şi în sistemele participative. După părerea sa, diferenţierea funcţională creează probleme foarte complicate, care nu pot fi soluţionate în mod adecvat în sistemele autoritare (52—157). Soluţia tipică de care dispun sistemele autoritare pentru a face faţă diferenţierii funcţionale crescînde este descentralizarea. Descentralizarea oferă un cadru mai larg diferenţierii funcţionale şi rezolvă parţial dificultăţile pe care o conducere centralizată le are de înfruntat tot mai mult în condiţiile accentuării unei asemenea diferenţieri, însă ea ridică probleme foarte complexe de coordonare şi de cooperare. Delegarea autorităţii, care este de fapt un instrument al descentralizării, duce, după cum demonstra Selznick, la departamentalizare, cu toate consecinţele sale negative. Această categorie de consecinţe disfuncţionale sînt analizate şi de March şi Simon. Descentralizarea, oricît de curios ar apărea la prima vedere, s-a dovedit a fi doar o soluţie provizorie şi parţială, corectînd deficienţele şi limitele centralismului, dar nedepăşind sistemul autoritar. Ea este o soluţie tipică a sistemului ierarhic autoritar.

Şi pentru că sistemul organizaţional *real* (din societatea capitalistă), asupra căruia s-a exercitat reflecţia lui Simon şi March este cel de tip autoritar, analiza lor este în fapt, fără a fi explicit menţionat, analiza efectelor diferenţierii funcţionale într-un asemenea tip de sistem. Procesele raţionale şi strategiile de decizie de la care ei pornesc sînt cele specifice sistemului autoritar. Avînd în minte această precizare, să parcurgem analiza pe care ei o fac. De regulă, situaţia la nivelul căreia se plasează obiectivele generale ale organizaţiilor este mult prea complexă pentru a putea fi, cel puţin la nivelul actual de dezvoltare al cunoaşterii, cuprinsă de mintea omenească. O tehnică eficace de a simplifica situaţia în care se acţionează constă în fracţionarea acesteia într-un număr anumit de părţi suficient de independente, astfel

încît diferitele subunități ale organizației să se ocupe de una dintre aceste părți, putînd elimina pe celelalte din definiția sa a situației (54—146).

Este interesant de făcut în acest punct o trimitere la analiza mai recentă a lui Forrester (31). Acesta pune în evidență o serie de limite ale capacității „naturale" de gîndire a omului, limite care se pot sintetiza în tendința de a fracționa sistemul, de a nu putea urmări interacțiunea complexă a factorilor componenți. Analiza lui March și Simon se desfășoară într-un caz și mai concret: omul, cu tendințele sale de fracționare în înțelegerea sistemelor complexe, pus într-o situație ea însăși fracționată. Această cumulare este de natură a accentua caracterul fracționat al raționării în cadrul contextelor organizate.

Principalul mod de a diviza o problemă (de a defalca o situație) este acela de a face o analiză a „scopurilor și mijloacelor". Pentru atingerea obiectivului general sînt stabilite o serie de mijloace. Aceste mijloace devin obiective secundare sau subobiective repartizate subunităților organizației spre a fi realizate. Acest mod este denumit în mod curent „organizare prin obiective" sau „departamentalizare prin obiective". În acest proces însă încep să apară o serie de consecințe disfuncționale deosebit de importante. Și, în primul rînd, se produc *distorsiuni* în procesul luării deciziilor, datorită deplasărilor *centrului de atenție:* „Cînd o sarcină este dată unei unități organizaționale în termeni de obiective secundare, alte obiective secundare și alte aspecte ale obiectivelor organizației globale tind să fie ignorate în deciziile pe care le ia unitatea subalternă". Definiția situației pe care o utilizează fiecare subunitate este simplificată prin omisiunea unor criterii care cad în atenția altor subunități și prin concentrarea atenției asupra criteriilor ce i-au fost repartizate în mod special. Simon remarca în altă parte existența unei tendințe caracteristice a minții umane de a supraevalua importanța elementelor care intră în centrul preocupărilor sale: pentru pompier, focul este cea mai serioasă problemă a umanității (75). Supraevaluarea de către subunități a obiectivelor lor particulare, neconsiderarea relației aces-

tora cu obiectivele generale, mergîndu-se uneori pînă la opoziția dintre ele, constituie o importantă consecință disfuncțională a descentralizării în cadrul ierarhiei autoritare.

Tendința participanților de a evalua acțiunile lor în termenii scopurilor secundare, chiar cînd acestea sînt în conflict cu scopurile organizaționale generale, este întărită de trei mecanisme cognitive (54—147):

a) mecanisme cognitive ale individului care ia decizia. Poziția sa particulară în organizație îi creează un anumit cadru de referință cognitiv, îi centrează atenția asupra unor probleme și criterii. Psihologia individuală a demonstrat că faptele care contravin cadrului de referință sînt filtrate înainte de a ajunge în conștiință sau sînt interpretate sau „raționalizate" în așa fel, încît discordanța să fie cel puțin redusă. Din această cauză, specializarea, pe lîngă posibilitatea unei acțiuni mai eficace, creează totodată și un orizont relativ îngust care filtrează toate informațiile exterioare, sporind izolarea. Un contabil, un jurist, un profesor tind „să vadă" lumea din perspectiva propriei lor specializări;

b) mecanismele de comunicație din interiorul grupului. Faptele cu care se lucrează nu sînt culese de către fiecare individ în parte direct din realitate, ci cea mai mare parte a lor sînt culese de alții și transmise prin canalele de comunicație. Deoarece însă aceste fapte au fost deja filtrate de unu sau mai mulți parteneri, dintre care cea mai mare parte au același cadru de referință, comunicațiile vor fi concordante între ele, întărindu-se reciproc. Pentru a se evita această întărire mutuală în relațiile cu oamenii de aceeași profesiune, se recurge în ultimul timp tot mai adesea la echipe compuse din mai multe specialități. Comunicațiile în aceste echipe forțează deschiderea perspectivelor limitate, ponderarea lor reciprocă;

c) expunerea selectivă la stimuli veniți din mediu. Diviziunea muncii afectează informația primită de diferiți membri ai organizației, fapt care duce la o diferențiere crescută a scopurilor secundare.

Datorită acestor cauze, „fiecare vede o porțiune diferită a lumii". Chiar și reacțiile mediului, ale organiza-

ţiei sau ale diferitelor subunităţi ale acesteia sînt percepute selectiv: interes pentru consecinţele acţiunilor care sînt semnificative pentru centrul de interes fixat de subobiectivele determinate şi, complementar, dezinteres pentru consecinţele nesemnificative în această perspectivă particulară. Simon şi March consideră că o variabilă deosebit de importantă în ceea ce priveşte lărgirea cîmpului luat în consideraţie este *presiunea timpului*. Cu cît presiunea timpului este mai mare, cu atît atenţia se concentrează mai mult în jurul subobiectivului de atins.

Centrarea atenţiei pe subobiective, mergînd pînă la indiferenţă faţă de obiectivele generale ale organizaţiei, este facilitată de încă două mecanisme: unul cognitiv, *operaţionalitatea* obiectivelor generale şi a subobiectivelor, şi altul organizaţional, *controlul* organizaţional. Operaţionalitatea obiectivelor este cu atît mai scăzută, cu cît complexitatea lor este mai mare. Obiectivele generale ale organizaţiei vor fi, în general, mai puţin operaţionale decît subobiectivele în care au fost divizate. Operaţionalitatea oferă criterii mai precise nu numai pentru alegerea instrumentelor şi căilor de activitate, ci şi pentru aprecierea eficacităţii acestora. Ea creează şi întreţine din această cauză un centru de atenţie şi de interes considerabil. În măsura în care, de exemplu, nu există mijloace suficient de riguroase de a determina semnificaţia realizării unui subobiectiv pentru realizarea obiectivului general (operaţionalitate scăzută a acestuia din urmă), se va acorda o atenţie mai scăzută acestei relaţii, concentrîndu-se interesul şi efortul spre realizarea subobiectivului în sine. Să luăm, de pildă, o organizaţie al cărei obiectiv final este satisfacerea unei necesităţi culturale oarecare a comunităţii. Acest obiectiv este foarte puţin operaţional. Este extrem de dificil a se determina riguros în ce constă o necesitate culturală şi care este eficacitatea diferitelor acţiuni întreprinse în vederea satisfacerii sale. Şi în acest caz obiectivul general se divide într-o mulţime de subobiective mai concrete despre care se presupune că prin realizarea lor se va ajunge la realizarea obiectivului general. În cazul nostru, asemenea subobiective pot fi: vizite la muzee,

procurarea de bilete la spectacole, conferinţe, activităţi cultural-artistice variate. Pentru că acestea sînt mai concrete şi deci mai operaţionale, atenţia cade pe realizarea lor, putîndu-se complet uita să se mai analizeze în ce măsură prin subobiectivul *x* se realizează sau nu obiectivul general. Aşa se întîmplă că cineva se poate întreba *cîte* conferinţe de un anumit tip s-au ţinut, fără a se mai interesa dacă aceste conferinţe şi-au atins scopul lor final.

Un efect similar îl au şi mecanismele de control, de stimulare şi de sancţiune. Ele tind să aprecieze activitatea fiecărui individ în termenii ei cei mai specifici: realizarea subobiectivului. Datorită operaţionalităţii, aceşti termeni sînt şi mai clari totodată. În general, cu cît recompensa va fi mai puţin legată de realizarea obiectivelor generale ale organizaţiei şi mai mult de realizarea subobiectivelor sau în măsura în care este legată de realizarea obiectivelor generale, dar într-un mod vag (operaţionalitatea subiectivă a obiectivelor organizaţiei este mică), va fi mai mult întărită orientarea către subobiective.

Un alt efect disfuncţional al concentrării pe subobiective îl constituie potenţialitatea de conflict dintre subunităţi. Iar conflictul, pe lîngă faptul că blochează cooperarea în vederea realizării obiectivelor comune, centrează şi mai mult atenţia pe subobiective. Sînt trei variabile, după părerea lui March şi Simon, care stimulează apariţia de conflicte între subunităţile organizaţiei: *nevoia resimţită de decizii comune* duce la conflict în condiţiile în care există fie *diferenţe de obiective*, fie diferenţe de *percepere a realităţii* pur şi simplu (54—118), fie ambele cazuri în acelaşi timp. De exemplu, la luarea unei decizii într-o întreprindere trebuie să participe adesea reprezentanţi ai mai multor sfere de activitate: economişti, ingineri, jurişti, medici, psihologi etc. Economistul este interesat, în primul rînd, de obiectivul strict economic: preţul de cost, inginerul este interesat de soluţia tehnologică, iar juristul de cerinţele sistemului de legi în vigoare. În acest caz pot interveni atît diferenţe de obiective, cît şi diferenţe de percepere a aceleiaşi realităţi, de evaluare a ei.

Există doi factori care determină nevoia de decizii comune:

a) dependența comună față de resurse limitate. Cu cît resursele vor fi mai limitate, cu atît competiția pentru obținerea lor va fi mai mare și cu atît va crește potențialitatea de conflict. În acest caz, decizia comună asupra repartiției resurselor, cu toate dificultățile sale, reprezintă un instrument important al evitării tensiunilor disruptive;

b) interdependența funcțională a subunităților. Cu cît această interdependență va fi mai mare, cu atît exigențele de planificare comună vor fi mai presante și deci va fi mai mare și nevoia de decizii comune.

Deci deciziile comune constituie instrumentul esențial de realizare a coordonării; datorită potențelor lor conflictuale în cadrul sistemelor adînc diferențiate funcțional, organizațiile caută din această cauză să restrîngă pe cît posibil sfera lor, adîncindu-se în acest fel specializarea și lipsa de comunicare și de coordonare. Aceasta este de fapt una dintre contradicțiile specifice sistemului ierarhic autoritar.

Adesea intervin neînțelegeri, mergînd pînă la conflicte chiar în determinarea sferelor în care sînt necesare decizii comune. În organizațiile accentuat autoritare, asemenea conflicte sînt foarte frecvente în special în sfera autorității și a puterii. De exemplu, nivelurile ierarhice tind să aibă aprecieri diferite în ceea ce privește sfera deciziilor comune. Superiorul și subordonatul nu vor considera în mod necesar că situația dată reclamă același grad de coordonare. De exemplu, interdependența a două secții în interiorul aceluiași departament va apărea ca fiind mai mică șefilor de secție decît directorului departamentului. În general, cu cît este mai ridicat nivelul ierarhic în organizație, cu atît este mai ridicată și nevoia resimțită a unei decizii comune centrale. Fundamentul rațional al existenței unui departament derivă din cerința coordonării părților interesate. De aceea direcția departamentului va fi mai sensibilă la problemele de coordonare cînd ele există și va fi motivată să le inventeze cînd ele nu există (54—120). „Trebuie să ne așteptăm că, la diferitele

niveluri ierarhice ale organizației, cei învestiți cu responsabilități de conducere vor considera unitățile plasate sub conducerea lor ca puternic interdependente, iar pe ale lor proprii ca autonome în mod special" (54—120).

Diferența de percepție provine în primul rînd din diferența de poziție organizațională și deci din diferența de subobiective, dar și din diferențele de formație profesională. Un inginer și un economist, de exemplu, pot avea, după cum s-a văzut, percepții relativ diferite asupra a ceea ce este mai important într-o organizație.

Există două forme esențiale de rezolvare a conflictelor organizaționale în măsura în care ele se manifestă:

1) *metode analitice;* pornindu-se de la ideea că sursele conflictului nu sînt fundamentale, se consideră că printr-o mai bună analiză a problemei și prin punerea în primul plan a obiectivului general se poate ajunge la o soluție unanim acceptabilă;

2) *metode bazate pe negociere;* în condițiile în care dezacordul în ceea ce privește obiectivele este considerat ca fiind dat, se încearcă găsirea unor soluții de compromis pentru a se evita lupta deschisă cu toate consecințele sale negative. Metodele folosite sînt în funcție de natura conflictului. În general, consideră March și Simon, în organizații, în ciuda aparențelor, conflictele dintre grupuri (dintre subunități) sînt rezolvabile mai mult prin metodele negocierii decît prin cele analitice (54—125).

Aceste două categorii de metode de soluționare a conflictelor au consecințe foarte diferite asupra organizației. Negocierea are importante consecințe disfuncționale asupra organizației, și în special asupra sistemului de autoritate și de putere. Dacă cei care formal sînt mai puternici cîștigă, percepția diferenței de statut și de putere va fi întărită, cu toate consecințele ei negative. Dacă ei nu cîștigă, poziția lor de autoritate este slăbită. Apoi negocierea recunoaște și întărește eterogenitatea obiectivelor din organizație. De aici se poate face presupoziția că organizațiile vor fi ten-

tate mereu să soluţioneze conflictele, recurgînd la metode analitice, chiar cînd aceste metode se dovedesc a fi inadecvate, că se va accentua foarte mult şi explicit asupra obiectivelor comune, atît cînd ele există, cît şi cînd nu există, că negocierea, cînd se va recurge totuşi la ea, va fi, de regulă, disimulată într-o formă analitică (54—127). În condiţiile unei diferenţieri mari de subobiective, limita esenţială a soluţionării prin metode analitice provine din dificultatea de a pune în primul plan obiectivele generale comune, împotriva tuturor factorilor reali care dau cîştig de cauză obiectivelor secundare divergente.

Datorită divergenţelor potenţiale relativ mari pe care sistemul autoritar le antrenează, pe măsura sporirii diferenţierii funcţionale, coordonarea şi cooperarea subunităţilor devin din ce în ce mai dificile. Ea se poate realiza în principal pe două căi:

a) prin decizii comune şi schimb de informaţii; datorită divergenţelor şi conflictelor potenţiale, această cale este plină de riscuri;

b) prin stabilirea unor mecanisme cvasiautomate de cooperare şi de coordonare, posibile numai pe baza unei înalte standardizări a activităţilor. Această cale elimină posibilitatea conflictelor şi de aceea este preferată. Ea are însă o serie de consecinţe disfuncţionale: sporeşte caracterul mecanicist al organizării; standardizarea excesivă complică mult activităţile, poate ridica costul lor, diminuează flexibilitatea şi iniţiativa. Complicînd foarte mult activitatea, standardizarea ca mod de a evita situaţiile generatoare de conflict multiplică dificultăţile generate de diferenţierea funcţională.

Toate aceste motive fac ca diferenţierea funcţională să ridice probleme din ce în ce mai dificile în ceea ce priveşte integrarea, coordonarea şi cooperarea elementelor componente ale organizaţiei. După cum s-a văzut, sistemul ierarhic autoritar nu dispune de modalităţi suficient de eficace de rezolvare a acestor probleme, el putînd doar realiza un echilibru relativ între tendinţe contradictorii.

5.2.3. Consecințele ierarhiei autoritare: insatisfacție, conflict, concurență

Deschiderea perspectivei unor noi modalități de organizare, altele decît cele tradiționale, a deblocat inhibiția cercetărilor față de ierarhia autoritară, considerată pînă nu demult ca absolut inevitabilă. Și tocmai această deblocare a făcut ca în ultimii ani să fie puse în evidență o serie de consecințe disfuncționale pe care ierarhia autoritară le are asupra proceselor psihosociale organizaționale. O analiză tipică în acest sens este cea întreprinsă de Tannenbaum. Ierarhia, consideră el, are numeroase implicații psihologice. „În ierarhie, persoanele muncesc împreună, dar sînt recompensate și motivate diferit". Mai mult, organizațiile constituie un fel de societăți cu clase, în sensul că psihologic și economic unii membri sînt mai avantajos plasați decît alții (79—45).

În primul rînd, ierarhia implică diferențe mari în ceea ce privește *satisfacția* și *integrarea*, lucru probat de numeroase studii în ultimul timp. Unele dintre primele cercetări care au pus în evidență sistematic acest fenomen sînt cele întreprinse în cadrul armatei din timpul celui de-al doilea război mondial. Persoanele plasate la nivelurile ierarhice mai înalte sînt în general mai interesate și mai satisfăcute în ceea ce privește activitatea lor decît persoanele de la nivelurile inferioare. Ele sînt mai implicate de asemenea în munca lor, mai identificate personal cu aceasta, avînd atitudini mai favorabile față de organizație (79—39). Aceste concluzii pot fi apreciate ca avînd o valabilitate mai generală.

Tannenbaum consideră, sprijinindu-se pe o serie de cercetări întreprinse de diferiți autori, că există trei categorii de aspecte ale ierarhiei care dau diferențele de satisfacție și de integrare:

a) diferențele de autoritate, de putere în cadrul organizației; studiile au pus în evidență o semnificativă corelație pozitivă între satisfacția participării și cantitatea de control pe care o persoană o exercită în poziția sa organizațională. Tannenbaum explică acest fapt prin aceea că oamenii preferă în general să exercite influență

decît să fie lipsiţi de putere. Cu diferenţe individuale, această afirmaţie este evident empirică. Astfel, dintr-o asemenea perspectivă, muncitorii sînt consideraţi ca fiind cei mai nesatisfăcuţi. O largă anchetă întreprinsă demonstrează că 98% dintre muncitorii chestionaţi declară că nu deţin atîta control cît ar trebui să aibă (79—39). L. W. Porter a întreprins o cercetare pe 200 de manageri în legătură cu autoritatea asociată poziţiei lor (79—39). Pentru a determina atitudinea managerilor, Porter a formulat patru întrebări legate de diferitele aspecte ale autorităţii:

1) autoritatea conectată cu poziţia;

2) posibilităţile de gîndire şi de acţiune independentă oferită de poziţia ocupată în organizaţie;

3) posibilităţile de participare la stabilirea obiectivelor organizaţiei;

4) posibilităţile de participare la determinarea metodelor şi a procedurilor.

În legătură cu fiecare aspect, managerii au fost invitaţi să se pronunţe asupra a două chestiuni: a) cît de mult există în prezent? şi b) cît de mult ar trebui să fie? Răspunsurile au fost înscrise pe o scară cantitativă: (minimum), 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 (maximum). Scăzînd pe *a* din *b*, rezultă „deficienţa percepută în nevoia de realizare". Scorurile pozitive indică faptul că subiecţii respectivi nu găsesc în funcţia lor autoritatea considerată a fi necesară. Toţi indicii obţinuţi au fost pozitivi. Concluzia lui Porter este că înşişi managerii consideră că au prea puţină putere. Cu cît nivelul ierarhic este mai scăzut, cu atît diferenţa dintre autoritatea reală şi cea dorită este mai mare. Şi, invers, cu cît nivelul ierarhic este mai ridicat, cu atît această diferenţă este mai scăzută;

b) diferenţe de statut; nivelurile ierarhice înalte oferă statute înalte: respectabilitate formală, o serie de privilegii, responsabilitate mai mare, consideraţie crescută, remuneraţie superioară etc. Toate aceste aspecte ale statutului înalt conferă totodată sentimentul stimei de sine. În acest sens, cercetările lui Porter au evidenţiat de asemenea o corelaţie pozitivă între stima de sine conferită de propria poziţie şi nivelul ierarhic la care in-

dividul respectiv se plasează. Statutul nu creează numai sentimentul psihologic de satisfacţie, de stimă de sine, ci chiar pe acela de sănătate somatică. Interesante sînt din acest punct de vedere cercetările lui Karl şi French (79—42). Ei ajung la următoarea concluzie: „comportamentul de bolnav" (vizite la doctor, raportarea de simptome patologice) corelează negativ cu statutul profesional aşa cum este determinat de ierarhie;

c) diferenţe în conţinutul muncii; nivelurile ierarhice superioare oferă, în general, o muncă mai complexă, mai puţin repetitivă şi fracţionată, mai înalt creativă. Ele oferă deci mai multe posibilităţi de autorealizare. La nivelele ierarhice inferioare, dimpotrivă, există o tendinţă marcată ca funcţiile să ofere mai puţine posibilităţi de realizare a propriilor capacităţi. Şi de aici o importantă sursă de insatisfacţie. Brennan relatează faptul că persoanele întîrziate mintal au fost folosite cu mai mult succes decît cele normale în munci necalificate. Alte cercetări au pus în evidenţă faptul că pentru muncile necalificate sau slab calificate nivelul de educaţie corelează negativ cu satisfacţia (79—44).

Ierarhia generează nu numai diferenţe mari de satisfacţie şi integrare, dar prin aceasta şi serioase potenţe de conflict. Pe lîngă cele analizate pînă acum, mai există încă trei categorii mari de surse potenţiale de conflict: 1) diferenţe în percepţii şi cunoaştere, 2) diferenţe în idealuri şi norme şi 3) diferenţe în loialitate.

1. Diferenţe în percepţii şi cunoaştere. În general, cercetările psihologice au evidenţiat faptul că percepţia şi cunoaşterea sînt semnificativ afectate de motivaţie. Or, ierarhia creează motivaţii diferite. Apoi nivelele ierarhice diferite folosesc surse de informaţii diferite. Participanţii de la diferitele niveluri ierarhice trăiesc în „lumi diferite", compuse în general din oameni cu aceeaşi orientare mintală şi psihologică. „Preşedintele companiei interacţionează cu oameni care, ca şi el, sînt mai satisfăcuţi, împărtăşind imaginea sa relativ roză asupra organizaţiei. El se miră că nu toţi oamenii

au acelaşi entuziasm. Persoanele din josul ierarhiei trăiesc într-un spaţiu de depresiune psihologică, găsind în relaţiile lor reciproce un suport pentru imaginea mai neagră pe care o au asupra organizaţiei" (79—46). Tannenbaum citează, pentru a sprijini această teză a sa, o serie de cercetări care merită să fie reproduse. Morse interoghează un grup de funcţionari şi unul de supraveghetori, ambele grupuri din aceeaşi instituţie, asupra modului în care au loc promovările. Supraveghetorii consideră că promovările se fac în general după merit, în timp ce funcţionarii consideră că factorii determinanţi aici sînt „relaţiile" şi norocul (79—46).

Maier, Hoffman, Hoover şi Read au cerut unui grup de manageri de nivel înalt şi unui grup de manageri de nivel mai scăzut (subordonaţii lor imediaţi) să descrie diferite aspecte ale muncii lor *comune*. Au constituit 58 de perechi (şef şi subordonat), numărînd acordurile şi dezacordurile. Rezultatele sînt expuse în tabelul următor (79—46—47):

	Acord asupra mai puţin de jumătate din subiecte %	Acord asupra aproximativ jumătate din subiecte %	Acord asupra mai mult de jumătate din subiecte %
Datoriile implicate de **funcţie**	15,0	39,1	45,9
Obstacole în calea performanţei subordonaţilor	68,2	23,6	8,1

Mann întreprinde o cercetare în legătură cu gradul în care superiorii şi subordonaţii lor sînt de acord cu privire la diferitele aspecte ale comunicaţiilor dintre ei (79—47):

	Sefi despre maiştri %	Maiştri despre ei înşişi %	Maiştri despre muncitori %	Muncitori despre ei înşişi %
Se simt foarte liberi să discute problemele importante ale muncii cu superiorii	90	67	85	51
Întotdeauna (sau aproape) informează dinainte pe subordonaţi asupra schimbărilor care vor afecta munca lor	100	63	92	47
Întotdeauna (sau aproape) cer sugestii subordonaţilor	70	52	73	16

Stauffer şi colegii săi au găsit că ofiţerii supraestimează la soldaţii din subordinea lor: a) dorinţa de a fi soldat, b) satisfacţia cu funcţia sa, c) importanţa ataşată infanteriei şi d) mîndria faţă de propria companie (79—48).

2. Diferenţe în idealurile şi norme referitoare la organizaţie. Studiile au demonstrat, de exemplu, faptul că muncitorii doresc să exercite mai mult control asupra activităţii lor în organizaţie. Nici unul dintre manageri nu doreşte însă aşa ceva în ceea ce priveşte pe muncitori. Muncitorii consideră că este de dorit o organizaţie mult mai democratică decît o doresc managerii. Aceste diferenţe de idealuri şi de aprecieri valorice-normative constituie de asemenea o puternică sursă de conflict în organizaţie între diferitele niveluri ierarhice.

3. Diferenţe în loialitate. Participanţii care ocupă locuri superioare în ierarhie este posibil să se identifice mai mult cu organizaţia şi s-o susţină psihologic.

Liberman a făcut o cercetare foarte interesantă din punctul de vedere al variației atitudinii față de organizație în funcție de nivelul ierarhic. El a constatat că muncitorii promovați ca supraveghetori au început să manifeste mai multă loialitate față de întreprindere decît înainte. Din cauza unei crize, fiind plasați din nou ca muncitori, ei s-au întors la vechile lor atitudini față de organizație (79—53).

Este necesar să adăugăm la aceste considerente asupra ierarhiei încă un aspect esențial, care nu este luat în considerație de către Tannenbaum și nici de către alți teoreticieni occidentali. Efectele diferențiatoare ale ierarhiei sînt semnificativ accentuate sau diminuate (fără a fi eliminate însă) de către structura socială globală: cu cît va exista o diferență mai mare între interesele obiective ale majorității participanților și obiectivele organizației propriu-zise, cu atît efectele diferențiatoare ale ierarhiei vor fi mai accentuate, potențialitățile de conflict mai mari, și invers, cu cît comunitatea (convergența) lor va fi mai mare, cu atît efectele diferențiatoare vor fi mai mici, potențialitățile de conflict mai reduse. Organizarea socialistă și cea capitalistă a societății constituie factori cu acțiune potențială importantă în ceea ce privește efectele ierarhiei asupra sistemului proceselor social-umane organizaționale. Desigur că efectele ierarhiei sînt în funcție (în foarte mare măsură) de modul concret de organizare, de intensitatea tendințelor autoritare sau democratice ale ierarhiei concrete. A spune că socialismul favorizează o ierarhie democratică participativă nu înseamnă a considera că se realizează în mod necesar un asemenea mod de organizare. Organizarea democratică, participativă nu se realizează automat, ci este produsul unei activități conștiente și fundate pe cunoașterea științifică. Ea depinde de mai mulți factori, ca, de exemplu, gradul de interiorizare a obiectivelor generale de către participanți (conștiința socialistă), existența unei forme organizaționale care să asigure o democrație, o participare efectivă, deprinderi și cunoștințe de a activa în asemenea forme organizaționale, cu alte cuvinte o cultură democratică și participativă (90).

Chiar în condițiile organizării sociale capitaliste se fac încercări de introducere a unor forme mai democratice, participative, în activitatea productivă în primul rînd. Rezultatele practice care pot fi obținute în aceste condiții și semnificația lor ideologică vor fi însă discutate pe larg într-un paragraf special.

Concurența este de asemenea unul dintre produsele caracteristice ale ierarhiei autoritare și mecaniciste. Organizația autoritară și mecanicistă are de înfruntat două dificultăți esențiale atunci cînd este vorba de a determina o creștere a performanței: a) lipsa de motivație a performanței și b) neputința de a determina printr-o analiză riguroasă (ca, de exemplu, cea proiectată de Taylor) eficiența maximă care poate fi atinsă de o unitate și cu atît mai puțin de a determina posibilitățile existente de inovație. Aceste două dificultăți se întăresc reciproc. Lipsa motivației de a realiza performanța maximă și de a inova creează chiar o reacție de apărare la încercările de a determina cu precizie posibilitățile de performare și de inovare, iar neputința de a determina posibilitatea reală de performare și de inovație nu oferă baza necesară a unui sistem stimulativ eficient de tip mecanicist. Această situație reprezintă în fapt dificultatea esențială pe care sistemele de stimulare o au de înfruntat într-un cadru autoritar. În ceea ce privește, de exemplu, o secție sau o fabrică unică în felul ei din punctul de vedere al produsului, din lipsa unui termen de comparație este greu de determinat, între anumite limite, dacă are o performanță mare sau mică sau dacă are sau nu posibilități de sporire a performanței prin inovație. De aceea, ca instrument al comparabilității și ca stimulent al performanței, ierarhia autoritară și mecanicistă folosește adesea concurența, fie că este vorba de concurență între diferitele întreprinderi sau de concurența în cadrul aceleiași întreprinderi, între secții, grupuri, echipe etc. În acest din urmă caz se recurge adesea la o organizare specifică: organizarea *în paralel*. Mai multe unități produc în aproximativ aceleași condiții același produs.

Pînă acum un deceniu sau două era foarte răspîndită ideea că numai concurența poate să mobilizeze toate

resursele umane în vederea realizării unor înalte performanțe.

Factori noi, ca analiza mai atentă a lucrurilor, necesitatea de a evita o serie de procese psihosociale disfuncționale devenite tot mai grave în condițiile societății contemporane, apariția posibilității unor noi moduri de organizare care nu se mai bazează pe concurență etc., au determinat o schimbare a atitudinii și față de concurență. Supusă analizei științifice, ea și-a evidențiat mulțimea implicațiilor sale disfuncționale. Cea mai mare parte a psihosociologilor contemporani se pronunță în termeni clari împotriva folosirii concurenței ca mod suficient de eficace. Astfel, Likert consideră că stimularea competiției nu produce cel mai înalt nivel de motivație sau performanță, ci generează numeroase consecințe laterale nedorite. Mai degrabă cooperarea creează cea mai bună performanță, cel mai scăzut cost, cel mai înalt nivel de cîștig și de satisfacție (52—75).

O cercetare foarte interesantă în ceea ce privește procesele psihosociale generate de concurență în cazul grupurilor a fost realizată de M. Sherif, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood și Carolyn Sherif (*Intergroup conflict and cooperation: the robbers cave experiment*, Norman, Okla. Univ. Book Exchange, 1961) (74). Cercetarea este redată pe larg de către Schein (71—80—86). Datorită interesului deosebit pe care îl prezintă concluziile cercetării, vom reda aici descrierea rezumativă făcută de Schein.

Sherif și colegii săi au organizat o tabără de copii în așa fel, încît să se formeze două grupuri competitive. Ei au cercetat efectele competiției în diferite planuri și au încercat diferite metode de a restabili relațiile de colaborare între grupuri.

Efectele competiției intergrupuri sînt descrise în următoarele categorii:

A. Ce se întîmplă *în* fiecare grup competitiv?

1. Fiecare grup devine mai coeziv și naște mai multă loialitate din partea membrilor săi. Sînt înăbu-

şite o mare parte dintre diferenţele interne pentru a fi posibilă o coeziune maximă.

2. Climatul grupului se schimbă: de la un climat informal, orientat spre plăcere şi satisfacţie, la unul orientat spre realizarea sarcinii. Preocuparea grupului pentru satisfacerea nevoilor psihologice ale membrilor este în declin, crescînd preocuparea de realizare a sarcinii.

3. Modelele de conducător tind să se schimbe de la democratic la autoritar. Grupul tolerează mai bine conducerea autoritară.

4. Grupul devine mai înalt structurat şi organizat.

5. Grupul cere de la membrii săi mai multă loialitate şi conformitate pentru a prezenta un „front solid".

B. Ce se întîmplă *între* grupurile aflate în competiţie?

1. Fiecare grup începe să vadă în celălalt mai mult un inamic decît un obiect neutru.

2. Fiecare grup începe să manifeste distorsiuni ale percepţiei: tinde să perceapă doar cele mai bune aspecte ale sale, negînd propriile slăbiciuni; tinde să perceapă doar părţile rele ale grupului celuilalt, negînd părţile lui bune. Este probabil ca fiecare grup să dezvolte un stereotip negativ al celuilalt grup.

3. Ostilitatea faţă de celălalt grup creşte, în timp ce descreşte interacţiunea şi comunicaţia cu acesta. Din această cauză devine mai uşor a menţine stereotipele negative şi mai dificil a corecta distorsiunile perceptive.

4. Dacă grupurile sînt forţate să interacţioneze şi să-şi confrunte ideile, este probabil ca fiecare grup să asculte mai mult pe reprezentanţii săi, iar nu pe reprezentanţii celuilalt grup. Aceştia din urmă sînt ascultaţi mai mult pentru a se găsi greşeli în prezentarea lor. Deci, în aceste condiţii, membrii grupurilor tind să asculte numai ceea ce susţine propriile lor poziţii şi stereotipe.

O asemenea orientare a grupurilor este utilă pentru eficienţa *intragrup* (face ca grupul să fie mai eficient şi mai înalt motivat în realizarea sarcinii), dar are con-

secințe negative puternice asupra eficienței intergrup. Cu alte cuvinte, dacă asupra eficienței subunităților unei organizații relațiile de competiție pot stimula o creștere efectivă, asupra eficienței organizației în ansamblu ele pot avea consecințe negative.

Competiția generează o situație tipică „cîștig sau pierdere". Această situație are consecințele ei psihosociale determinate.

C. Ce se întîmplă cu *cîștigătorul?*

1. Menține coeziunea, putînd deveni chiar și mai coeziv.

2. Tinde să relaxeze tensiunile, pierde spiritul de luptă, tinde să devină satisfăcut în sine.

3. Tinde către o înaltă cooperare intragrup. Este atent la nevoile membrilor săi și manifestă o scădere a preocupărilor pentru realizarea sarcinii.

4. Tinde să devină vanitos și să considere că prin faptul că a cîștigat s-a confirmat stereotipul său pozitiv și cel negativ al grupului „advers". Există în aceste condiții o bază mică pentru evaluarea percepțiilor și a modalităților de acțiune ale grupului în sensul perfecționării lor.

D. Ce se întîmplă cu cel care *a pierdut?*

1. Dacă situația permite (unele ambiguități în decizie), există o puternică tendință ca cel care a pierdut să nege, să distorsioneze situația pierderii.

2. Dacă pierderea este acceptată, grupul tinde să se fracționeze, conflictele nerezolvate apar la suprafață, luptele se declanșează. Toate acestea au ca finalitate ascunsă găsirea unei cauze a pierderii prin transferul vinovăției.

3. Grupul care a pierdut este mai încordat, gata să muncească din greu. Este dispus să găsească pe cineva vinovat sau pe cineva de blamat: liderul, pe sine însuși, judecătorii care au decis împotriva sa, regulile jocului. Spre deosebire de starea cîștigătorului „gras și fericit", cel care pierde este „slab și furios".

4. Tinde către o cooperare intragrup scăzută, dă mai puțină atenție nevoilor psihologice ale membrilor

săi şi manifestă o crescută preocupare pentru recuperarea pierderii prin muncă intensă.

5. Tinde să învețe mult despre sine ca grup, pentru că stereotipul pozitiv despre sine şi cel negativ despre celălalt grup s-au prăbuşit prin pierdere, forțîndu-se prin aceasta o reevaluare a percepțiilor. În măsura în care pierderea a fost acceptată realist, este probabil ca grupul să se organizeze şi să devină mai coeziv şi mai eficace.

După pierdere sau cîştig, tensiunile dintre grupuri devin şi mai mari decît în timpul competiției propriu-zise.

Modalitățile de reducere a consecințelor negative ale competiției între grupuri pot fi derivate din chiar analiza mecanismelor de desfăşurare a acestor consecințe. Astfel, ceea ce caracterizează în mod esențial competiția este conflictul dintre scopuri, spargerea interacțiunii şi a comunicației dintre grupuri; aceste fenomene permit şi stimulează, la rîndul lor, distorsiunile perceptuale şi apariția de stereotipe mutual negative. Strategia fundamentală de reducere a conflictului între grupuri va fi de aceea următoarea: a găsi scopuri asupra cărora grupurile sînt de acord şi a restabili comunicații solide între grupuri. Pentru a realiza un asemenea obiectiv se pot folosi următoarele tactici:

a) găsirea unui „inamic" comun. De exemplu, conflictul dintr-o organizație productivă între sectorul de producție şi cel de vînzare se poate diminua prin accentuarea competiției organizației în ansamblul său cu alte organizații. În acest caz conflictul fundamental este deplasat la un nivel superior;

b) găsirea unor strategii de negociere care aduc în interacțiune unele cu altele nu grupurile în ansamblul lor, ci subgrupuri ale acestora. Este cazul discuțiilor dintre reprezentanți;

c) găsirea unui scop comun. În măsura în care este posibil a se formula un scop comun grupurilor aflate în competiție şi în măsura, evident, în care acest scop comun poate fi considerat în mod unanim ca prioritar, efectele negative ale competiției pot fi simțitor eliminate.

Există o serie de încercări de rezolvare a conflictelor dintre grupuri în cadrul organizațiilor prin diferite metode de laborator. Așa, de exemplu, este metoda folosită de Blake și Mouton. Ei au utilizat următoarea procedură inspirată din procedeele mai generale de învățare în laborator:

1) grupurile sînt aduse în condiții de învățare. Scopul urmărit constă în exploatarea percepțiilor și relațiilor mutuale;

2) fiecare grup este invitat să discute percepțiile și atitudinile față de sine și față de celălalt grup;

3) în prezența ambelor grupuri, reprezentanții împărtășesc în mod public percepțiile despre sine și despre celălalt pe care grupurile le-au generat. În acest timp, grupurile sînt obligate să rămînă liniștite și să înregistreze;

4) grupurile se întorc în sesiuni separate și analizează ceea ce au auzit. Raporturile reprezentanților este foarte probabil a fi relevat mari discrepanțe între imaginea pe care fiecare grup și-o face despre sine și imaginea despre el a celuilalt grup. Sînt analizate cauzele acestor discrepanțe, fapt care forțează grupul să-și reanalizeze comportamentul său față de celălalt grup și consecințele acestuia;

5) se organizează o sesiune comună, în care, tot prin reprezentanți, fiecare grup expune discrepanțele pe care nu a reușit încă să le explice, încercînd să sugereze rațiuni explicative și accentuînd comportamentul actual al grupurilor;

6) abia în această ultimă fază este permisă o explorare mai deschisă a distorsiunilor existente pe baza scopului unanim împărtășit acum de a le corecta. În cadrul acestui proces sînt prezente de asemenea și ale forme de învățare: lecturi ale unor texte psihologice despre conflictele dintre grupuri, cauzele distorsiunilor percepțiilor, mecanismele psihologice de apărare etc. (71—85).

O altă metodă constă în discuții de același gen între perechi de membri ai celor două grupuri (*A* și *B*, *C* și *D* etc.). Aici fiecare membru al perechii este pus să argumenteze pentru valoarea activității *celuilalt*

grup. Se realizează şi pe această cale o eficace reorientare a atitudinilor.

Prevenirea conflictelor dintre grupuri este însă preferabilă, datorită dificultăţilor de eliminare a conflictelor deja manifestate. Competitivitatea produce o creştere a eficienţei doar pe o durată scurtă, creînd însă probleme dificil de soluţionat. De aceea este preferabil a fi evitate situaţiile care generează competiţie, concurenţă. Pentru a le preveni însă este nevoie de a fi conştienţi de sursele lor fundamentale. În acest sens, Schein consideră că în organizaţii însăşi decizia de a divide munca între departamente sau grupuri diferite introduce o tendinţă spre competiţie: pentru a face sarcina sa cît mai bine, fiecare grup trebuie să intre într-o oarecare competiţie cu celelalte pentru obţinerea resurselor şi a recompenselor din partea autorităţilor supraordonate (71—85).

Pentru a preveni competiţia implicată de înseşi mecanismele diviziunii muncii, Schein enumeră următoarele măsuri:

1) o mai mare importanţă dată eficienţei organizaţiei globale şi contribuţiei subunităţii la realizarea acestei eficienţe. Subunităţile să fie recompensate mai mult pentru contribuţia lor la realizarea eficienţei globale decît pentru eficienţa lor individuală;

2) stimularea înaltei interacţiuni şi a comunicaţiei frecvente între subunităţi. Recompensele să fie acordate parţial şi pentru ajutorul reciproc acordat;

3) rotaţia frecventă a membrilor organizaţiei între diferitele grupuri. Se obţine în acest mod o înţelegere mai profundă a diferitelor părţi;

4) evitarea oricărei situaţii de „pierdere sau cîştig".

5.2.4. Ierarhia autoritară mecanicistă creşte incompetenţa interpersonală

Chris Argyris consideră că relaţiile interpersonale din cadrul organizaţiei au o influenţă deosebit de importantă asupra eficacităţii organizaţiei. Ideea fusese deja enunţată într-un anumit fel de orientarea relaţiilor

umane. Argyris leagă însă tipul de relaţii dintre oameni de tipul de organizare al activităţii. Concluzia sa este că modul de organizare formal existent (aşa, după cum se va vedea din caracterizarea sa, aceasta este de fapt ceea ce am numit ierarhie autoritară mecanicistă) are ca o consecinţă neintenţionată a sa creşterea incompetenţei interpersonale, cu toate implicaţiile pe care aceasta le are (2).

Analiza porneşte cu examinarea *naturii relaţiilor interpersonale*. Cele mai importante teze ale lui Argyris în această privinţă sînt următoarele:

1. Comportamentul individual nu este întîmplător, ci dirijat de legi. În constituirea sa, *eul* are un rol organizator. Comportamentul nu este, aşa cum se presupune în schema mecanicistă, în funcţie nemijlocită de stimulul exterior, ci reprezintă un răspuns al eului.

2. Personalitatea este în mare parte rezultatul relaţiilor interpersonale. Ceea ce reprezintă un individ este în mare măsură în funcţie de relaţiile pe care le întreţine cu ceilalţi.

3. Perceperea lumii şi a sa însăşi are loc printr-o serie de „mecanisme filtru" prin care sînt acceptate experienţele consonante cu sine şi sînt distorsionate, negate sau respinse cele disonante. Acest filtraj constituie unul dintre comportamentele esenţiale de apărare ale eului. Un procedeu de a minimiza intervenţia unor mecanisme de apărare a eului îl constituie utilizarea în relaţiile organizaţionale a „*feed-back*-ului descriptiv nonevaluativ", ceea ce înseamnă comunicarea unei informaţii despre efectele comportamentului, deciziilor etc., fără a plasa pe aceasta o judecată de valoare. De aici derivă o cerinţă fundamentală: fiecare individ să accepte propriul său eu şi de asemenea eul celorlalţi. Dacă creşte această acceptare, descreşte nevoia de a emite *feed-back*-uri evaluative.

4. Individul va tinde să perceapă în mod corect şi să accepte ca util comportamentul său sau al altuia numai în măsura în care acesta nu constituie o ameninţare a propriului său eu. Dacă comportamentul în cauză este considerat ca reprezentînd o ameninţare pentru propriul eu, această situaţie determină o scădere a ca-

pacității de percepere lucidă și realistă ca rezultat al unei reacții de apărare. Postarea eului într-o *atitudine defensivă* constituie un fel de „orbire umană".

5. Una din nevoile fundamentale ale omului este de a crește sentimentul acceptării de sine și de către ceilalți.

6. Este imposibil pentru o ființă umană să sporească conștiința și acceptarea propriului său eu fără ca simultan să creeze condiții pentru ceilalți să facă la fel. Apare astfel o relație puternică între sine și ceilalți. Conștiința și acceptarea propriului eu sînt imposibil de separat de conștiința și de acceptarea celorlalți. Fiecare trebuie deci să creeze condițiile ca celălalt să nu ajungă într-o poziție defensivă. Numai condițiile de cooperare sinceră și deschisă, fundate pe o atitudine pozitivă de acceptare și de stimulare a celorlalți și nu de respingere, constituie un mediu favorabil afirmării fiecărei personalități într-o direcție constructivă.

7. Este „relație autentică" relația în care individul sporește sentimentul conștiinței și acceptării de sine și de alții într-un asemenea mod, încît ceilalți pot face la fel. Aceste relații interpersonale constituie sursa unei vieți psihice sănătoase și a „creșterii" umane.

8. Dacă indivizii umani au reușit să sporească sentimentul lor de acceptare de sine, sînt create următoarele posibilități de creștere umană:

a) există o mai mare probabilitate ca cineva să fie el însuși (își va asuma conștient ideile, sentimentele sau valorile sale), permițînd și celorlalți să fie ei înșiși;

b) dacă (a) crește, crește probabilitatea ca individul să fie *deschis* la considerarea de idei, valori și sentimente noi;

c) dacă (a) și (b) cresc, crește probabilitatea ca individul să tindă să *experimenteze* și să-și *asume riscul* ideilor, valorilor și sentimentelor noi, permițînd totodată și celorlalți să facă la fel;

d) dacă (a), (b) și (c) cresc, descrește probabilitatea tendințelor contrare. Fiecare dintre acestea influențează pe celelalte într-un lanț circular și cumulativ.

9. Va avea loc o creştere umană (sporirea relaţiilor autentice) dacă următoarele cresc:

a) emiterea şi primirea de *feed-back* descriptiv nonevaluativ;

b) recunoaşterea şi ajutarea celorlalţi să-şi recunoască propriile valori, atitudini şi sentimente;

c) deschiderea către noi idei, valori şi sentimente şi sprijinirea celorlalţi să se deschidă către noi idei, valori şi sentimente;

d) experimentarea (şi sprijinirea celorlalţi să facă la fel) de noi idei, valori şi sentimente;

e) asumarea riscului pentru noi idei, valori şi sentimente.

10. Cînd deschiderea, experimentarea ideilor şi a valorilor noi şi *feed-back*-ul nonevaluativ au loc în mod crescut într-o organizaţie, se poate considera că *competenţa interpersonală* a participanţilor este în creştere (2—18—26).

După ce a fost analizată natura relaţiilor interpersonale, Argyris trece la analiza *naturii organizaţiei moderne*. Este interesant în ce măsură modul real de organizare permite sau nu apariţia unor asemenea relaţii interpersonale. Pentru aceasta sînt expuse caracteristicile fundamentale ale organizaţiei formale, aşa cum există ea la ora actuală. Este semnificativ faptul că concluziile la care ajunge Argyris sînt convergente cu caracteristicile sistemului autoritar mecanicist aşa cum sînt ele desprinse de alţi autori:

1. În mod formal este postulat caracterul raţional al organizaţiei şi al comportamentului organizaţional. O asemenea apreciere (care este în acelaşi timp şi normativă) este incompletă şi pe jumătate falsă. Omul *nu poate decide* să fie o fiinţă raţională în relaţiile sale cu munca, cu scopurile, cu ceilalţi, cu recompensele şi cu pedepsele. Separarea dintre raţionalitate şi sensibilitate cerută de modelul clasic de organizare nu este posibilă. Ea produce în fapt o alienare a omului de sine şi de ceilalţi.

2. *Iraţionalitatea* (adică sensibilitatea, afectivitatea) este recunoscută totuşi, dar nu este tratată în mod raţional. Ea este subestimată, rău înţeleasă, oprimată.

3. Importanța *specializării* este supraapreciată. Se consideră că prin specializare se realizează cea mai mare performanță. Se ignorează însă faptul că specializarea reprezintă o sursă puternică a înstrăinării omului de sine.

4. *Puterii* i se acordă o importanță deosebită. Se consideră că activitățile umane sînt cel mai bine coordonate prin exercitarea puterii. Aceasta este o presupoziție fundamentală a tipului existent de organizare. Cu cît se coboară în ierarhie, cu atît dependența crește.

5. Importanța *controlului* este cu atît mai mare în aceste condiții.

Organizațiile formale, caracterizate prin aceste trăsături, implică consecințe asupra relațiilor interpersonale din cadrul organizației:

1) singurele relații interpersonale admise sînt cele definite în statuturile și manualele organizației;

2) comportamentul uman este guvernat de gîndirea logică explicită;

3) subordonații vor face ceea ce obiectivele organizației cer dacă regulile și regulamentele formale sînt clare și dacă sistemul de stimulare răsplătește comportamentul logic;

4) rezolvarea problemelor și luarea deciziilor reprezintă responsabilități ale conducerii organizației. Conducerea știe și este interesată totodată în ceea ce trebuie făcut pentru ca organizația să funcționeze cît mai eficace;

5) modul de a realiza obiectivele organizaționale stă în primul rînd în puterea și poziția de autoritate a conducătorului;

6) participanții vor fi eficienți dacă nu li se cere să fie responsabili de valoarea modului lor de a acționa. Acesta este stabilit și evaluat de către superiori (2—36—37).

Caracteristic deci sistemului piramidal (autoritar) de organizare este faptul că el face o serie de presupoziții fundamentale asupra omului complet opuse celor considerate ca fiind necesare pentru realizarea unor relații interpersonale autentice și eficiente. Concepția despre om implicată în acest mod de organizare se ca-

racterizează prin trăsături ca: dependent, subordonat, supus etc., înăbuşindu-şi sentimentele sale, dar care poate fi în aceste condiţii înalt raţional.

Impactul acestor cerinţe ale organizaţiei formale asupra competenţei interpersonale este următorul: eliminarea aspectelor interpersonale şi emoţionale, în special a acelora care nu par a fi relevante pentru realizarea sarcinii. De aici decurg o serie de ipoteze în ceea ce priveşte modul de organizare a relaţiilor umane.

Se manifestă tendinţa de a se constitui o *normă organizaţională* care să-i constrîngă pe indivizi să-şi ascundă sentimentele lor. Dificultăţile interpersonale vor fi fie înăbuşite, fie deghizate în probleme intelectuale, raţionale, tehnice. Primirea sau emiterea de *feed-back* despre relaţiile interpersonale va tinde să fie înăbuşită. În această situaţie, indivizii nu găsesc condiţiile necesare pentru a dezvolta competenţa lor în ceea ce priveşte relaţiile interpersonale. Se vor constitui mijloace individuale şi organizaţionale de apărare a indivizilor, care îi vor ajuta să suprime propriile lor sentimente şi să inhibe sentimentele celorlalţi. Va apărea o marcată tendinţă ca indivizii să nu-şi permită lor înşişi sau celorlalţi *să recunoască* propriile lor sentimente. O normă curentă de acest tip este următoarea: „Nu trebuie să simţi în maniera aceasta".

Sistemul formal de organizare, legat de asemenea valori de „raţionalitate", interzice considerarea ideilor, informaţiilor şi valorilor care ar putea pune în evidenţă sentimente înăbuşite. Se va constitui o limitare prudentă la schemele intelectuale şi valorice existente, va scădea deschiderea membrilor organizaţiei la ideile şi la valorile noi, neobişnuite. Aceasta va determina mai departe o scădere a capacităţii şi a tendinţei de experimentare, va creşte teama de a asuma riscul, de a proba noutatea. Apare aici un proces circular care duce la o pierdere progresivă a vitalităţii organizaţiei.

Rezultatul final va fi deci următorul:

1) membrii sistemului *nu* vor tinde să fie conştienţi de impactul lor interpersonal asupra altora, ci doar de impactul lor raţional, intelectual;

2) membrii sistemului *nu* vor tinde să rezolve problemele interpersonale într-un asemenea mod, încît ele să nu se mai întîmple (2—40—42).

Din toate aceste considerente reiese clar că într-un asemenea sistem competenţa interpersonală va tinde să scadă. Mecanismul acesta este prezentat de Argyris în schema din pagina 218.

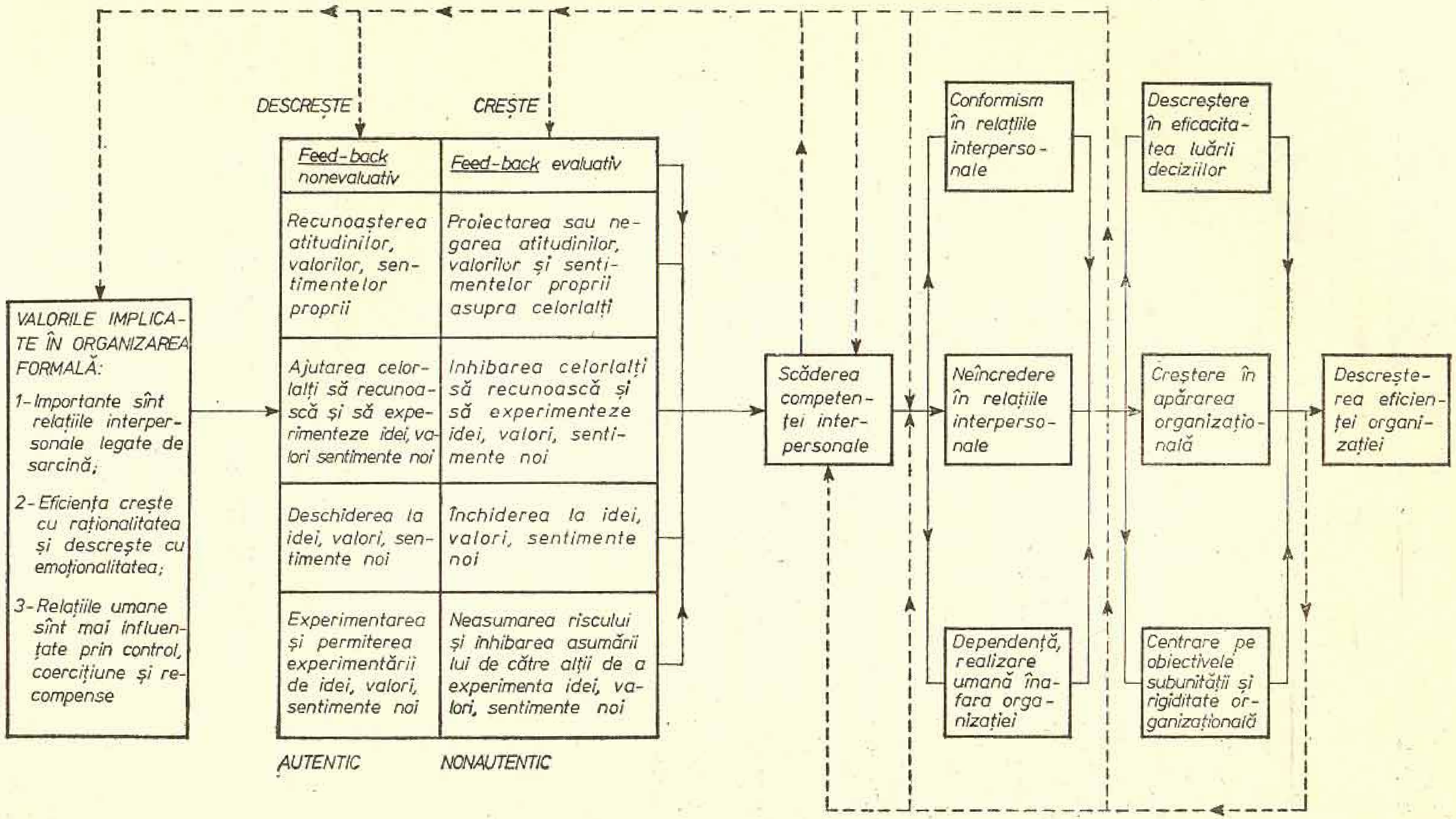
Să urmărim acum impactul descreşterii competenţei interpersonale asupra organizaţiei. Participanţii neputînd explica şi prezice reacţiile umane, devin confuzi. Confuzia generează frustrare şi sentimentul eşecului în relaţiile interpersonale. Acestea determină o şi mai mare accentuare asupra relaţiilor raţionale, tehnice, fapt care scade probabilitatea explorării confuziei şi a neîncrederii în relaţiile interpersonale. Creşterea neîncrederii generează o puternică tendinţă ca fiecare să-şi asigure securitatea. Se dezvoltă două tendinţe de aici:

a) conformismul, şefii adunînd în jurul lor oameni care sînt congruenţi cu el;

b) căutarea unei realizări în afara organizaţiei.

O oarecare realizare internă este totuşi posibilă în activităţile raţionale şi tehnice, în măsura în care acestea sînt în concordanţă cu capacităţile individuale. Realizarea în afara organizaţiei întăreşte, la rîndul ei, conformismul. Toate aceste procese tind să influenţeze negativ competenţa. Implicaţiile emoţionale, apărarea organizaţională etc. distorsionează înţelegerea, influenţînd negativ asupra calităţii deciziilor. De asemenea, datorită creşterii nevoii de mijloace de apărare, se accentuează tendinţa de centrare pe obiectivele secundare ale subunităţilor, de sporire a rigidităţii organizaţionale. Pe acest fond general are loc o descreştere a eficienţei organizaţiei în ansamblu. În acest sens, Simon consideră pe bună dreptate că comportamentul organizaţional de luare a deciziilor este mai curînd adaptativ decît raţional.

Există şi o serie de forţe care inhibă creşterea indefinită a ineficienţei organizaţionale. După cum s-a putut observa, toate schemele de mecanisme cu consecinţe disfuncţionale neaşteptate sînt completate cu mecanisme de amortizare care limitează efectele negative.



Schema relațiilor dintre organizarea formală, competența interpersonală și eficiența organizațională (După Argyris (2—43))

Acestea sînt, probabil, expresia tendinței de autoreglare a organizațiilor. Astfel, o competență rațională tehnică înaltă compensează pînă la un punct o competență interpersonală scăzută. De asemenea gradul de blocare a sentimentelor nu este niciodată total. Există un prag care previne scăderea indefinită a competenței interpersonale. Apoi apatia emoțională și neimplicarea, produse ale incompetenței interpersonale, fac, pe de altă parte, să scadă frustrarea sentimentelor înăbușite și cu aceasta sînt limitate consecințele disfuncționale ale ei.

5.3. PROIECTUL PSIHOSOCIOLOGIC AL UNUI SISTEM DEMOCRATIC, PARTICIPATIV

După cum s-a văzut, cercetările de psihosociologie organizațională au ajuns la concluzia că procesele psihosociale disfuncționale detectate în realitatea organizațională nu au cauze individuale, accidentale, ci structurale.

Se cristalizează în ultimul timp tot mai insistent ideea că sursa acestor procese negative o constituie însuși modul tradițional de organizare, ierarhic autoritar și mecanicist, și că este posibilă imaginarea unui alt mod de organizare în care ele să fie eliminate. Toate cercetările acestor procese disfuncționale au parcurs în general aceleași mari etape:

1) detectarea procesului disfuncțional;

2) explicarea sa prin cauze locale accidentale;

3) formularea de modalități de combatere a lor fundate pe o asemenea explicație;

4) constatarea ineficacității acestor metode, determinată, în general, de reacția sistemului însuși la încercările de modificare;

5) concluzia că respectivul fenomen nu este independent, izolat, accidental în raport cu sistemul, ci produs structural al acestuia.

Confuzia dintre schimbarea izolată a unui proces organizațional și schimbarea organizării ca un sistem a fost scoasă în evidență și în critica „terapiilor" psihologice folosite în eliminarea unor fenomene organizaționale, atît a celor individuale, cît și a celor de grup. Scopul oricărei terapii psihologice constă în îmbunătățirea perspectivei pe care individul sau grupul o are asupra motivațiilor adînci ale comportamentului său, eliminarea unor mecanisme patologice psihosociale prin schimbarea motivației considerate a fi factorul primar. Or, tocmai acest obiectiv este tot mai mult considerat a fi utopic. „Chiar dacă indivizii și grupurile mici — remarcă Katz și Kahn — ies din aceste ședințe terapeutice cu o înțelegere îmbunătățită asupra lor înșiși și a celorlalți, efectele unor asemenea schimbări individuale asupra structurilor sociale tind să fie minime (45—391). Terapia organizațională se fundează, după părerea autorilor citați, pe un *sofism psihologic*. Diagnosticul de la care se pornește este fals. Comportamentul neadecvat poate să nu rezulte din lipsa de înțelegere individuală sau din variate scurtcircuite psihice. Și, chiar dacă acest lucru ar fi adevărat, este ignorată determinarea profundă a motivației.

Pentru a elimina procesele psihosociale disfuncționale din sistemele organizate este nevoie de o schimbare structurală a sistemelor. Evidențierea limitelor sistemelor autoritare mecaniciste a deschis perspectiva căutării unor noi tipuri de sisteme de organizare care să elimine prin ele însele procesele disfuncționale consistente cu sistemul tradițional de organizare. Dezvoltarea tehnicii contemporane, tendințele de dezvoltare socială, concluziile tot mai evidente ale studiilor de psihosociologie organizațională, toți acești factori au declanșat un proces de cristalizare a unui proiect de sistem de organizare fundat pe ideea de *participare*. Într-un alt studiu am încercat să formulăm o paradigmă a *factorilor* determinanți ai modurilor de organizare social-umană (90). De aceea nu vom mai insista aici asupra cauzelor pentru care organizarea ierarhică autoritară a fost inevitabilă și asupra condițiilor în care

este posibilă şi necesară existenţa unei organizări democratice participative.

Este o certitudine aproape unanim împărtăşită faptul că, în prezent, o creştere substanţială a eficacităţii şi eficienţei factorului uman al activităţilor organizate nu poate fi obţinută decît printr-o transformare structurală a modului social-uman de organizare într-un sens participativ. Încercările de introducere în practica organizării a unor asemenea proiecte participative sînt însă limitate, ducînd la rezultate contradictorii. Asupra rezervelor teoretice şi ideologice existente în ceea ce priveşte acest proiect de democratizare a activităţilor organizaţionale se va insista într-un paragraf special. Ele sînt fundate, în general, pe următoarea obiecţie de principiu: se repetă aceeaşi eroare ca în cazul terapiei individuale. Sînt tratate de astă dată organizaţiile ca fenomene individuale, izolate în raport cu structura socială din care fac parte. Caracteristicile lor nu sînt strict individuale, accidentale, deci manipulabile la nivel local, ci se află într-o relaţie de determinare structurală cu sistemul social în ansamblul său.

În orice caz, ideea ca atare a unui sistem participativ este extrem de interesantă, constituind una dintre ideile fundamentale ale ştiinţei contemporane. Este vorba aici numai de participarea în cadrul organizaţiilor, iar nu de participarea democratică la conducerea societăţii în ansamblu. Pentru a o înţelege mai bine este însă necesar să fie expuse, oricît de sumar, principalele etape ale constituirii sale, teoriile şi experimentele care au împins gîndirea către necesitatea elaborării unui nou proiect de organizare social-umană la nivelul organizaţiilor.

5.3.1. De la personalitatea liderului la stilul de conducere

Procesul de conducere a fost întotdeauna considerat ca fundamental pentru orice activitate organizată. Aşa se explică faptul că el a constituit încă de la început

tema centrală a teoriilor organizării. Sub influența psihologiei individuale și a unor iluzii de natură ideologică asupra importanței conducerii în organizații, primele cercetări organizaționale au fost dominate de analiza *personalității liderului*. Încă multe cărți de psihologie industrială dau liste lungi de calități de lider, ca inteligent, pătrunzător, bun judecător, echilibrat emoțional, simț al umorului etc. S-au făcut o mulțime de cercetări în scopul determinării trăsăturilor de personalitate care fac dintr-un individ un bun lider. În general, aceste cercetări au fost de două categorii:

a) fie determinate trăsăturile acelora despre care se consideră că au fost mari conducători;

b) fie organizate grupe experimentale care își alegeau singure liderii, aceștia fiind apoi studiați.

Pe măsura acumulării rezultatelor s-a produs o pronunțată descurajare în ceea ce privește realizabilitatea unui asemenea proiect de cercetare. Tredgold, comentînd aceste rezultate, remarca faptul că multe dintre însușirile considerate oarecum indispensabile pentru un conducător nu au caracterizat în nici un fel pe unii dintre conducătorii din istorie. Hitler, Napoleon sau regina Elisabeta nu erau nici pe departe personalități echilibrate, cu simțul umorului sau al justiției. Unii dintre liderii din istorie cu cel mai mare succes au fost nevrotici, bolnavi, epileptici, lipsiți de umor, limitați, nedrepți, autoritari. Sînt cunoscuți din istorie o mulțime de lideri religioși, caracterizați de sentimentul patologic al vinovăției, lideri politici cu amăgirea irațională a omnipotenței, dictatori militari cu mania persecuției. Mari conducători ai industriei capitaliste, ca Hearst, Ford, Carnegie, Morgan etc., nu au fost deloc modele de virtute și nici măcar de normalitate psihologică. Hearst și Ford prezentau nevroze obsesionale, iar Hitler a fost paranoic (12—235).

Orientarea socială a psihologiei organizaționale a ajutat la constituirea ideii că trăsăturile liderului eficient nu aparțin unei personalități abstracte, ci sînt determinate situațional. Caracteristicile unui conducător eficace sînt determinate de exigențele variabile ale sistemului în care el conduce. De aceea cercetările s-au deplasat de la personalitatea conducătorului la tipurile de conducere:

eficacitatea și adecvarea acestora la diferite tipuri de sisteme organizate.

Cercetările întreprinse în perspectiva „relațiilor umane“ au pus în evidență un nou aspect, deosebit de interesant, al conducerii: eficacitatea sa depinde nu numai de capacitățile intelectuale organizatorice și tehnice ale conducătorului, ci și de relațiile sale psihosociale cu masa participanților. Liderul are importante funcții psihosociale, de realizarea cărora depinde în foarte mare măsură eficiența globală a sistemului. Modul de conducere are influențe puternice în primul rînd asupra moralului colectivului și de aici asupra tuturor celorlalte caracteristici ale organizației. Astfel, Lawsh și Nagle au găsit într-o cercetare că producția mai mare este corelată pozitiv cu atitudinea favorabilă față de superiorul imediat (80—384). Studiile de la Hawthorn au scos în evidență faptul că supraveghetorul trebuie să înțeleagă specificul relațiilor psihosociale și să acționeze în mod eficient și din acest punct de vedere. Așa, de exemplu, a devenit clar că, dacă supraveghetorul nu acționează împotriva normelor informale elaborate de grup, muncitorii nu numai că se vor simți mai bine, dar vor munci și mai eficient. În aceste cercetări își are originea și acțiunea de instruire a liderilor de la diferite niveluri organizaționale în „relațiile umane“.

Însă ideea fundamentală și cea mai fructuoasă adusă de această orientare este cea a participării. Împotriva presupozițiilor sistemului autoritar mecanicist, cercetările conduse de E. Mayo au pus în evidență faptul că implicarea formală a membrilor organizației în luarea deciziilor și în exercitarea controlului este de natură a ameliora climatul din toate punctele de vedere.

Cercetările grupului de la Michigan (Katz, McCoby și Morse) au găsit că secțiile mai înalt productive sînt conduse de supraveghetori „centrați pe oameni“, în timp ce secțiile mai puțin productive sînt conduse de supraveghetori „centrați pe producție“. Ei au pus în evidență, de asemenea, că conducerea fundată pe un control mai general este mai eficientă decît cea fundată pe un control minuțios (80—384); (54—53).

Fleishman și Harris, cercetînd stilul de conducere, au descoperit existența a doi factori sau dimensiuni:

a) *inițiere de structură*, care constă în modul tradițional de definire a conducerii: organizează și definește activitățile de grup, definește rolul de îndeplinit al fiecăruia, împarte sarcini, stabilește modul de a face un anumit lucru, stimulează la performanță în realizarea scopurilor organizaționale, structurează deci activitatea. Este implicat un stil de conducere concordant cu descrierea formală a rolului de conducător;

b) *considerație*, care indică un comportament caracterizat prin încredere reciprocă, respect, o anumită căldură, considerarea mai atentă a necesităților participanților, încurajarea comunicațiilor reciproce etc.

Aceste două dimensiuni nu corelează negativ, ci mai degrabă sînt independente, ceea ce înseamnă că pot fi sau ambele înalte, sau ambele scăzute, sau una înaltă și alta scăzută. Dacă superiorii apreciază primul aspect (inițiere de structură), subordonații apreciază prezența ambelor aspecte (80—386). Independența acestor două dimensiuni ale stilului de conducere constituie un argument în favoarea proiectului de reconsiderare a modului de organizare: o conducere eficientă nu exclude realizarea unui climat uman, participativ.

Cruciale însă pentru noua orientare au fost celebrele experimente realizate în 1938 la Universitatea din Iowa de către Lewin, Lippitt și White asupra *stilurilor de conducere*. Ei au definit, poate mai mult sub impresia evenimentelor politice, dar și influențați de cercetările animate de E. Mayo, trei tipuri sau stiluri de conducere:

a) *autoritar*, conducătorul de tip clasic, distant, care organizează, repartizează sarcini și controlează fără a consulta pe participanți;

b) *democratic*, apropiat de participanți, care antrenează întregul grup la luarea deciziilor și la repartiția sarcinilor;

c) *permisiv (laisser faire)*, care nu intervine în organizarea și conducerea grupului, lăsîndu-l să se organizeze spontan.

Aceste trei stiluri de conducere au fost experimentate pe grupe de copii. Ceea ce interesa era determinarea fenomenelor psihosociale complexe generate în viaţa grupului de cele trei stiluri de conducere. Rezultatele au fost deosebit de interesante, deşi nu întotdeauna clar semnificative şi lipsite de rezerve metodologice. Stilul autoritar produce două tipuri de reacţii:

a) apatie şi dependenţă;

b) frustrare şi agresiune faţă de conducător sau faţă de o terţă persoană (deplasarea agresivităţii).

Prezenţa sau absenţa conducătorului are o influenţă deosebită asupra comportamentului copiilor. În cazul stilului autoritar, proporţia de timp pe care grupul o petrece efectiv în activitatea productivă este mai mare în prezenţa conducătorului şi mai mică în absenţa sa. În cazul grupului condus democratic, cantitatea de timp petrecută în activitatea productivă în prezenţa conducătorului este ceva mai mică decît în acelaşi caz în grupul condus autoritar, însă mai constantă, scăzînd foarte uşor în absenţa conducătorului. În grupul condus permisiv, cantitatea de timp folosită pentru realizarea propriu-zisă a sarcinii este scăzută atît în prezenţa conducătorului, cît şi în absenţa sa. Moralul grupului variază şi el semnificativ în raport cu stilurile de conducere: este mai ridicat în grupul condus democratic şi mai scăzut în cel condus autoritar şi permisiv (51).

Rezerva principală care s-a făcut faţă de rezultatele acestei experienţe se referă la neluarea în consideraţie a variabilelor social-culturale. Experimentul s-a făcut cu copii americani, crescuţi în spiritul anumitor valori. S-a demonstrat astfel faptul că copiii reacţionează diferit la stilurile de conducere. Un copil crescut într-o familie autoritară, de pildă, se simte mai bine într-un grup condus autoritar decît într-unul condus democratic.

Nou în acest experiment era considerarea sistemului de procese psihosociale generat de tipul de conducere. Pe această linie s-au întreprins o mulţime de experimente care intenţionau să evidenţieze diferitele aspecte ale consecinţelor stilurilor de conducere. Mai cităm pentru ilustrare două asemenea experimente. Vroom şi Mann au găsit că grupurile mici, caracterizate prin in-

teracţiuni reciproce mai dense, au o atitudine mai pozitivă faţă de o conducere „egalitară“, democratică, în timp ce grupurile mari, cu interacţiuni relativ scăzute, manifestă o atitudine mai pozitivă faţă de conducerea autoritară (80—390—391).

Selvin a cercetat o serie de procese generate de conducerea „persuasivă“ şi de cea „arbitrară“. Ipoteza sa a constat în faptul că conducerea arbitrară provoacă tensiuni şi, în consecinţă, modalităţi de relaxare a acestor tensiuni. Pentru a testa această ipoteză, el a chestionat un grup de militari asupra stilului de conducere al ofiţerilor lor şi asupra măsurii în care se angajează în 17 categorii de activităţi independente de sarcină, care reprezintă, probabil, mijloace de relaxare a tensiunilor (sport, mîncare între mese, băutură, lupte etc.). El a găsit că militarii din grupele conduse arbitrar se angajează în 13 asemenea activităţi mai mult decît o fac cei din grupurile conduse presuasiv. Selvin conchide că frecvenţa mai crescută a angajării în asemenea activităţi la militarii conduşi arbitrar este consecinţa tensiunilor mai mari produse de o astfel de conducere şi exigenţă a mai puţine prilejuri de a relaxa în activitate aceste tensiuni (79—75—76).

Dacă atunci cînd este vorba de un grup stilurile de conducere sînt relativ simple, în cazul unei organizaţii problemele se complică, apărînd o mulţime de grade intermediare. De obicei se consideră că pentru a distinge organizarea autoritară de cea democratică şi de cea permisivă (un asemenea stil este mai puţin probabil a fi întîlnit într-o organizaţie) se poate folosi drept criteriu structura de autoritate. Katz şi Kahn consideră că dacă puterea executivă este repartizată la fel în organizaţiile autocratice şi democratice, adică în acord cu structura piramidală de autoritate, diferenţa apare în distribuţia puterii: ea se repartizează, în cazul tipului democratic, uniform în întreaga masă a organizaţiei după principiul „un membru, un vot“, în timp ce în organizaţiile autocratice şi puterea legislativă este repartizată tot în conformitate cu piramida autorităţii, ea concentrîndu-se spre vîrful acesteia (45—211). O asemenea definire nu este însă suficient de clară şi în orice caz

nu este completă. În general, în cercetările occidentale, în psihologia socială a organizării, conceptul de organizare participativă este destul de vag din punctul de vedere al extensiunii sale. Există și aici o serie de forme intermediare. De exemplu, există mari deosebiri în ceea ce privește mecanismele de realizare a participării. În această privință pot exista trei cazuri diferite:

a) organizația este democratică numai în privința luării deciziilor fundamentale (stabilirea obiectivelor, principiile de repartiție etc.), dar în ceea ce privește organizarea activității curente ea continuă să fie autoritară;

b) organizația este democratică numai în ceea ce privește activitatea curentă. Muncitorii sînt chemați să decidă singuri modul în care trebuie să realizeze activitatea de îndeplinire a obiectivelor organizației, fără a putea însă decide și în legătură cu aceste obiective. Această variantă este cea care se experimentează în țările capitaliste. Este clar că atît prima variantă, cît și a doua sînt incomplet democratice, limitate fundamental;

c) organizația complet democratică realizează o participare efectivă la luarea tuturor deciziilor semnificative, atît a deciziilor care privesc întreaga organizație, cît și acelora care privesc activitatea grupurilor de participanți. În fine, în etapa actuală există și forme pseudodemocratice care intenționează să utilizeze avantajele psihosociale ale modalităților democratice de organizare, dar, în forme mascate, să mențină controlul autoritar al puterii. Multe încercări făcute în Occident de a introduce forme democratice, participative nu au reușit tocmai din cauză că au fost parțial democratice sau chiar pseudodemocratice. În fapt, formele democratice parțiale de tipul (b) tind către forme pseudodemocratice.

În acest sens, Brown clasifica liderii democrați în democrați autentici și pseudodemocrați, iar liderii autocrați în strict autocrați, autocrați binevoitori și autocrați incompetenți. Primele două categorii de lideri autocrați vor apărea și în clasificarea lui Likert. Interesant este însă faptul că, după părerea sa, incompetența duce la

un tip specific de autoritarism, pe care Brown îl descrie în următorii termeni: „Incompetentul dă ordine fără a indica mijloacele de realizare a lor și se supără dacă ordinele date nu sînt îndeplinite. Este complet nescrupulos și minte, corupe, persecută și este înclinat să ia măsuri mai mult în sensul realizării propriilor sale scopuri" (12—227).

Sistemele de conducere au consecințe profunde asupra întregului comportament organizațional. Lewin aprecia că în sistemele autocratice responsabilitatea se constituie mai mult la nivelul conducătorului, în cele democratice ea este a grupului ca un întreg, în timp ce în sistemele permisive ea este distribuită printre membrii grupului, ca entități separate. În general, sistemele autocratice generează mai mult un tip limitat de responsabilitate: disciplină, responsabilitate profesională cel mult; în timp ce sistemele democratice favorizează apariția unei responsabilități mai înalte: responsabilitatea eficacității și eficienței generale a activității, fundată pe însușirea obiectivelor organizaționale. Maier consideră că într-o democrație strictă grupul este acela care *vrea* să conducă, puterea organizațională fiind generată de acesta, în timp ce într-un sistem autocratic strict conducătorul trebuie să exercite controlul și să producă forța constrîngătoare (12—234).

Dacă ierarhia autoritară creează insatisfacție la nivelurile de jos, participarea este de natură a ameliora substanțial acest efect. Membrii organizațiilor *vor* să exercite controlul asupra condițiilor lor de muncă, și din această cauză găsesc în procesul participării importante surse de satisfacție: satisfacerea nevoii de autodeterminare, independență, putere; satisfacerea unor interese particulare: prin participare este mai probabil a se determina organizația să ia în considerație nevoile și interesele tuturor participanților; reducerea unor frustrări specifice poziției scăzute în ierarhie, crescînd autoritatea și statutul în organizație a tuturor membrilor, dînd de asemenea deciziilor luate o aparență mai puțin arbitrară și dezavantajoasă; produce satisfacții intrinseci: discuta-

rea unor probleme importante, sporirea complexității și gradului de creativitate al activităților prin asimilarea în cadrul muncilor de execuție a unor funcții de conducere (79—98—99).

Participarea reduce de asemenea diferențele de idealuri, percepție și loialitate generate de ierarhia autoritară, micșorînd în acest fel și potențialul conflictual al organizației. Mai mult, paradoxal, prin introducerea unor forme de participare, conducerea organizației își *mărește controlul* său asupra participanților. Astfel, March și Simon consideră că în constituirea comportamentului este foarte important procesul de *evocare* a alternativelor comportamentale. De regulă, într-o situație de alegere, în conștiința celui care urmează a acționa nu sînt evocate toate alternativele obiectiv posibile, ci numai unele dintre ele. Alegerea propriu-zisă are loc între alternativele evocate, iar nu în totalitatea alternativelor obiectiv posibile. O alternativă neevocată este eliminată prin însuși acest fapt de la alegere. Creînd sentimentul participării, conducerea organizației poate controla mai eficace *evocarea* diferitelor alternative comportamentale: sînt acceptate mai ușor alternative convenabile organizației, eliminîndu-se evocarea alternativelor comportamentale disfuncționale aici. Și, invers, sistemul autoritar generează ca reacție o creștere a evocării alternativelor disfuncționale pentru organizație (54—52—53). Participarea poate constitui deci și un mijloc de manipulare mai fină și mai eficace a participanților. De asemenea, sentimentul de a lua parte la decizii determină manifestarea mai scăzută a diferențelor și a relațiilor de putere (54—52).

Participarea are consecințe structurale asupra controlului în organizație. Dintr-un control al ierarhiei prin organismele sale specializate generator de conflict, el devine un autocontrol al fiecăruia și un control al grupului. Relațiile informale tind să se apropie de cele formale. Șeful (supraveghetorul) este integrat în grup, controlul devenind mai mult o funcție a grupului decît a ierarhiei (79—100).

5.3.2. Grupul şi decizia de grup

După cum se vede, participarea pune în primul plan nu individul conducător, aşa cum o făcea ierarhia autoritară, ci grupul care ia decizii şi controlează. Importanţa grupului ca realitate psihosocială a organizaţiilor fusese pusă în evidenţă de studiile de la Hawthorn. În acest context, grupul apare într-o calitate relativ nouă, ca *modalitate a participării*. În această nouă ipostază, cercetarea grupului se datorează în special orientării animate de Kurt Lewin şi cunoscute sub numele de „dinamica grupului". Aici interesează numai unele aspecte ale acestei orientări, care au contribuit esenţial la apariţia proiectului participativ de organizare.

Lewin a pornit de la o problemă practică: schimbarea atitudinilor şi a obiceiurilor individuale. Cazul concret pe care s-au făcut experienţe era acela al atitudinilor şi al obiceiurilor alimentare. În S.U.A., în timpul celui de-al doilea război mondial, a apărut necesitatea înlocuirii unor produse alimentare naturale cu unele artificiale. El a încercat mai multe modalităţi de schimbare, ca, de exemplu, lecturi sau discuţii în grup. Rezultatele au fost uimitor de diferite. Dacă în grupurile în care s-au făcut doar lecturi despre avantajele unui nou aliment numai 3% din membri l-au cumpărat, în grupurile care au purtat discuţii alimentul în cauză a fost cumpărat în proporţie de 32% (49). Mai mult, cercetările ulterioare au demonstrat că în cazul discuţiilor de grup noile atitudini sînt deosebit de rezistente, adesea timpul consolidîndu-le. S-au întreprins de atunci numeroase cercetări în acest sens, metoda fiind utilizată şi în practica socială. Rezultatele au confirmat această tendinţă. De exemplu, în cadrul unei campanii sanitare legate de atitudinea faţă de cancerul sînului, diferenţele dintre grupurile de lectură şi de discuţie s-au menţinut de asemenea ridicate. După 13 luni, diferenţele au fost chiar mai mari decît după 7 luni.

Lewin explica aceste rezultate semnificativ diferite printr-o serie de cauze, şi anume: discuţiile prezintă un grad de implicaţie sporit în raport cu lecturile; lectura nu duce la decizie, pe cînd discuţia are ca rezultat cel

mai adesea luarea unei decizii în grup, iar luarea unei decizii reprezintă o puternică motivaţie; în fine, comportamentul depinde în foarte mare măsură de normele de grup. Dacă lecturile acţionează asupra individului, discuţiile au ca subiect grupul şi ca rezultat modificarea normelor de grup. În acest din urmă considerent stă de fapt factorul major care este responsabil de marea eficacitate a metodei. După părerea lui Lewin, comportamentul individual este puternic dependent de normele sociale de grup. În general, comportamentul individului nu se poate depărta prea mult de norma socială a grupului fără a întîlni dificultăţi crescînde. De aceea oamenii tind să se comporte în maniere apropiate de normele grupurilor din care fac parte sau din care doresc să facă parte. Din această cauză, orice schimbare a unor deprinderi sociale trebuie să acţioneze asupra grupului şi prin intermediul acestuia. Experimentele au arătat că este mult mai uşor a schimba indivizii luaţi în grup decît dacă se acţionează individual asupra lor. Atîta timp cît norma de grup rămîne neschimbată, individul va rezista la schimbare cu atît mai mult, cu cît i se va cere să se îndepărteze mai mult de norma de grup. Dacă norma de grup este modificată, rezistenţa principală la schimbare este eliminată.

Decizia de grup reprezintă nu numai un proces de grup, dar antrenează şi o schimbare a grupului însuşi. Pentru ca schimbarea să fie durabilă şi nu efemeră, este necesar ca ea să se producă, după K. Lewin, în trei etape: decristalizarea vechilor norme, deplasarea la noile norme, cristalizarea acestora din urmă ca norme efective ale grupului. Decizia de grup reprezintă deci o angajare efectivă a grupului în rezolvarea sarcinilor şi în controlul acestora. Ideea a fost deosebit de fructuoasă.

Aşa-numita orientare *job enlargement*, despre care s-a vorbit, are la bază tocmai o asemenea antrenare a grupului la deciziile privitoare la activitatea de producţie. Grupul însuşi, fiind chemat să stabilească normele de productivitate şi metodele de utilizat, nu le mai consideră pe acestea ca fiind exterioare, ci ca norme proprii. S-a constatat, de exemplu, că, dacă o anumită normă de productivitate introdusă autoritar a creat nemul-

ţumire şi convingerea că este excesiv de ridicată, grupul pus să-şi fixeze el însuşi o normă de productivitate a fixat una superioară, considerînd-o de astă dată ca rezonabilă. Această nouă orientare în ceea ce priveşte decizia se fundează şi pe o altă presupoziţie în ceea ce priveşte eficienţa modurilor de organizare posibilă (a metodelor). Teoria clasică a organizării se funda pe ideea explicit formulată de Taylor că pentru fiecare operaţie există doar *o singură metodă cea mai bună (one best way)*. Decizia de grup se fundează pe o cu totul altă presupoziţie: un nivel înalt de eficienţă poate fi atins prin diferite metode. De aceea nu este nevoie de a găsi prin analiză ştiinţifică (exterioară deci grupului care execută) metoda de urmat, ci ea poate fi lăsată în sfera de decizie liberă a grupului, acesta putînd fi eventual ajutat să realizeze o opţiune cît mai bună.

Extinderea metodei deciziei de grup la activitatea organizaţională a constituit de fapt baza noilor căutări în sensul unor modalităţi de organizare participative. După cum uşor se poate observa, decizia de grup implică un stil de conducere democratic, participativ. Din această cauză, cele două idei sînt strîns legate atît teoretic, cît şi practic.

O serie de experienţe devenite clasice au atras atenţia asupra eficienţei noii perspective. Experimentul lui Coch şi French la Harwood Corporation, fundat pe ideea dinamicii grupului şi pe procedurile democratice, este deosebit de cunoscut în această privinţă (79—88—89). În această corporaţie existau, de regulă, relaţii de muncă satisfăcătoare cu excepţia momentelor în care, din considerente comerciale, se produceau schimbări în produse şi în metodele de muncă. Era evidentă o anumită rezistenţă la schimbări, manifestată prin reacţii negative, ca nemulţumiri, fluctuaţie, scăderea considerabilă a eficienţei, restricţia *output*-ului, sentimente puternice de ostilitate faţă de conducere. Coch şi French au luat trei grupuri diferite şi au organizat în următorul fel schimbarea: în *primul* grup, de control, schimbarea s-a produs în maniera obişnuită: noua muncă a fost normată, au fost distribuite noile norme indivi-

duale, muncitorii fiind informați că schimbarea are loc din motive de competiție; în *al doilea* grup a fost introdus un sistem de participare prin reprezentare. Muncitorilor li s-a expus planul general al schimbării. Au fost apoi rugați să aleagă un număr de operatori dintre ei care au ajutat la proiectarea noilor sarcini, făcînd sugestii totodată pentru organizarea muncii. Acești operatori explică în cadrul unei ședințe tuturor muncitorilor munca nouă care trebuie realizată și îi învață noile metode. În grupul *al treilea*, schimbarea este organizată la fel ca la al doilea grup, numai că de astă dată la stabilirea noilor metode participă toți muncitorii. Rezultatele au fost următoarele: grupul de control, care înainte de schimbare avea o producție medie de 60 de unități, scade după schimbare la aproximativ 50 de unități, menținîndu-se la acest nivel. Grupul al doilea scade și el după schimbare, dar revine treptat după 13 zile la 60 de unități. După 32 de zile, el realizează 70 de unități. Grupul al treilea revine mult mai repede, depășind doar după 4 zile 60 de unități și curînd după aceea 70 de unități. Diferențele participării apar și în procesele psihosociale: agresivitatea față de conducere descrește semnificativ, fluctuația scade la un nivel minim și crește sentimentul identificării cu munca și cu compania.

În 1949 Morse și Reimer organizează un experiment sub influența celui de la Harwood, dar modificat în anumite privințe (79—89—93). Experimentul are loc pe o perioadă de doi ani într-un departament al unei companii naționale de asigurări cu 500 de funcționari, avînd patru nivele ierarhice. Din patru divizii paralele ca muncă, două sînt organizate după un „program de autonomie": delegare accentuată în jos a deciziilor, organizarea de decizii ale grupurilor de salariați în ceea ce privește munca lor, celelalte două divizii fiind organizate după un „program ierarhic": creșterea controlului nivelurilor ierarhice superioare, folosirea managementului științific în analiza procesului de muncă, deciziile luate sus și transmise. Ipoteza de verificat era următoarea: programul de autonomie *(PA)* va fi superior ca productivitate și ca adaptare psihosocială a partici-

panților în raport cu programul ierarhic (*PI*)? Rezultatele nu au confirmat complet această previziune. Recordurile de productivitate au fost îmbunătățite în ambele grupuri: creșterea cea mai mare (25%) a avut loc în *PI*, în timp ce în *PA* ea a fost ceva mai mică (20%). Producția a crescut deci în ambele grupuri, dar *din motive diferite*. Aceste diferențe au fost evidențiate prin lansarea unei ample chestionări a participanților înainte de experiment și după doi ani de la introducerea sa. Pe scurt, modificările au fost următoarele: în *PA*, supraveghetorii au devenit a) mai informali, b) mai apropiați psihologic de subordonații lor, c) mai receptivi la ideile și la sugestiile acestora și d) practică un control mai mult general decît minuțios. Supraveghetorii din *PI* au devenit mai distanți de subordonați, evoluînd în general în direcția contrară celor din *PA*. Sentimentul de autoactualizare în muncă al participanților (funcționari) și satisfacția generală în raport cu compania au crescut în *PA*, scăzînd în *PI*. Au avut loc de asemenea modificări în relațiile interpersonale. 61% dintre fetele angajate în *PI* și 30% din cele angajate în *PA* considerau la sfîrșitul experimentului că au avut loc schimbări semnificative în relațiile lor interpersonale în următorul sens:

Schimbări	Program de autonomie %	Program ierarhic %
Mai doritori să cunoască punctul de vedere al altor oameni, mai multă prietenie	28	—
Mai multă cooperare, muncă mai bună împreună	25	—
Mai multă tensiune, nervozitate, iritabilitate, duritate, lipsă de amabilitate	16	35
Mai multă lipsă de satisfacție, fricțiuni, mai puțină cooperare	31	65
TOTAL	100	100

Motivaţia eforturilor productive este izvorîtă în *PA* din creşterea sentimentului responsabilităţii personale pentru muncă şi din acceptarea standardurilor de producţie ale companiei, în timp ce în *PI* eforturile productive sînt determinate de accentuarea controlului şi a presiunilor ierarhice. Acest fapt i-a făcut pe autorii experimentului să considere că superioritatea lui *PI* este doar temporară.

Grupul a constituit în psihologia socială occidentală poate cea mai importantă temă în ultimele două-trei decenii, aşa că în această privinţă există o literatură vastă, prezentată la noi de Achim Mihu (62), (63). Există însă multe probleme deosebit de importante care sînt încă puţin lămurite sau puternic controversate.

Un alt aspect al participării la deciziile de grup, care a fost intens cercetat, fiind deosebit de important în acest context, îl constituie *calitatea deciziilor* luate prin asemenea mecanisme colective. Pînă acum cîteva decenii domina părerea că deciziile individuale sînt net superioare deciziilor luate în comun. Cercetările au arătat că, dimpotrivă, în anumite condiţii performanţa intelectuală a grupului este cu mult superioară performanţei individuale. Astfel, pe baza datelor acumulate, Schein apreciază superioritatea performanţelor grupului ca posibilă în următoarele direcţii:

a) grupurile pot ajunge la concluzii care implică elemente de risc mai ridicat decît individul, care tinde să formuleze soluţii mai conservatoare;

b) dacă membrii grupului sînt instruiţi să lucreze în grup, timpul luării deciziei este mai scurt decît cel individual;

c) grupul este mai creativ decît individul doar în anumite împrejurări: existenţa unui climat nonevaluativ în grup în cazurile în care soluţia cere considerarea unei game variate de informaţii sau cînd este necesară evaluarea complexă a consecinţelor variatelor alternative (71—79—80).

Pentru obţinerea unor soluţii de calitate, membrii şi în special liderii grupurilor trebuie să fie antrenaţi într-un stil de tip democratic. Maier consideră că într-un

asemenea proces este necesar să se realizeze patru condiții esențiale:

1) identificarea de către grup a naturii problemei;

2) ținerea discuțiilor orientate spre sarcină și nu orientate spre persoane;

3) considerarea tuturor sugestiilor;

4) stimularea grupului să analizeze și să evalueze cît mai complet posibil toate soluțiile sugerate.

Participarea în general și decizia de grup în special, spre deosebire de modul autoritar mecanicist (problema a fost pusă în mod explicit, după cum s-a văzut, de către Argyris), presupun o crescută competență interpersonală. Eficacitatea grupului este determinată în mod esențial de *sensibilitatea* membrilor grupului și a conducătorului formal al acestuia la problemele specifice pe care le generează grupul. În mod normal, în grupuri apar o serie de tendințe care nu favorizează o cooperare eficientă: membrii grupului omit să-și acorde reciproc atenția necesară, fiind preocupați mai mult de propriile lor necesități emoționale (statut, securitate, influență sau confort), diminuîndu-se astfel comunicațiile și creîndu-se o stare de tensiune; conducătorii pot polariza prematur opinia grupului prin proceduri parlamentare înainte de a explora suficient noile alternative; diferențele de statut sînt de natură a bloca comunicația etc. De regulă, aceste probleme fundamentale pentru activitatea de grup nu sînt conștientizate. Eficiența grupurilor depinde deci în mod esențial de înțelegerea acestor probleme și de înfruntarea lor rațională (71—75).

Problema perfecționării psihologice a individului uman în vederea unei mai bune adaptări la situația de organizație fusese pusă încă de către orientarea relațiilor umane sub forma conseierii și a terapiei individuale. Psihologia demonstrase deja că simpla *informare* (bombardarea individului cu informații) este de natură mai mult a întări atitudinile existente decît a le schimba. Pentru a determina schimbări în personalitate este necesar a se acționa mai adînc. G. Allport demonstrase că, de exemplu, în cazul prejudecăților rasiale, schimbări efective și durabile de atitudine pot fi realizate numai ajutînd pe oameni să dobîndească o cunoaștere adîncă (*insight*)

a dinamicii psihice a prejudecăților. Scopul celui care face terapia este deci personalitatea. Dobîndirea de noi perspective asupra comportamentului propriu contribuie la depășirea insecurității psihice, fiind posibilă o percepere mai obiectivă a lumii și o raportare mai eficace la ea (45—393).

În prelungirea terapiei individuale s-a născut terapia de grup. Se urmărește o mai rațională participare a indivizilor la activitatea de grup, învățată ea însăși în grup. Pe această linie s-au dezvoltat tehnici complexe de învățare în laborator, dintre care cea mai sistematică și mai utilizată este așa-numitul „T-Group". Aceste metode se fundează pe următoarele presupoziții:

1) oamenii pot învăța mai bine din experiența lor concretă;

2) faptele relevante din care pot învăța cel mai bine sînt sentimentele, reacțiile și observarea celorlalți oameni cu care ei interacționează;

3) o organizare adecvată a învățării de laborator poate depăși forțele care blochează transmiterea sentimentelor, a reacțiilor și a observațiilor;

4) obstacolele care trebuie depășite sînt în mod esențial atitudini învățate cultural (65—76). Sînt folosite diferite tehnici, ca lecturi, discuții, jucarea de roluri și analiza consecințelor lor. Obiectivul învățării este dobîndirea unei înțelegeri mai profunde a persoanei proprii și celorlalți, a propriilor motivații și sentimente, a efectelor comportamentului propriu asupra celorlalți. În general, un „T-Group" este format din aproximativ 10—15 persoane și se caracterizează prin următoarele trăsături: *nestructurat; fără lider* (există, de regulă, unul sau doi specialiști care prin metode nondirective ajută doar la clarificarea a ceea ce se întîmplă în grup și oferă informații factuale suplimentare); atmosfera înalt *permisivă* (pot face ceea ce le place și în special pot *experimenta);* centrarea grupului pe *autoanaliză*, folosind în mod deosebit *feed-back*-ul. Important este formarea unui grup coeziv, în așa fel încît acesta să devină cadrul de referință al membrilor (79—110), (53).

Valorile fundamentale comunicate prin învăţarea de laborator sînt:

1) o asimilare crescută a spiritului de interogare şi abordarea de tip diagnostic a situaţiilor interpersonale şi sociale;

2) o puternică implicaţie în valoarea comunicaţiei oneste şi deschise, înalt adecvate.

Aceste valori care fundează învăţarea aici au o puternică implicaţie democratică. Participarea autorităţii formale implică, prin contrast, o limitare a comunicaţiei în raport cu informaţia relevantă pentru sarcină şi o sistematică excludere a sentimentelor în favoarea eficienţei. Argyris afirma chiar că duce la o crescută incompetenţă interpersonală. De aceea rezultatele acestei învăţări tind să se opună, să intre în contradicţie cu exigenţele sistemului autoritar mecanicist. De aceea în sistemul real ele sînt fie anulate, fie că produc schimbări structurale în întregul mod de organizare.

Diferitele cercetări au scos în evidenţă acest impact interesant al învăţării în relaţiile umane şi de grup asupra organizaţiei (71—38—39). E. A. Fleischman a găsit un fapt foarte important pentru înţelegerea acestei probleme: stilul de conducere al supraveghetorilor nu este corelat cu vîrsta, cu educaţia, cu mediul social etc., ci cu stilul de conducere al propriului lor şef. Cercetînd efectele unui curs de formare a supraveghetorilor în sensul dezvoltării dimensiunii „consideraţie" (creşterea sensibilităţii la sentimentele oamenilor), el a constatat un fenomen paradoxal: dacă imediat după curs supraveghetorii manifestă mai multă consideraţie, după un anumit timp ea scade mai mult decît înainte şi, de asemenea, mai mult decît la grupul-martor. Acest efect de bumerang a fost determinat de faptul că şefii lor erau „centraţi pe structură", fapt care a generat conflict şi o reacţie inversă. De aici concluzia că efectele învăţării depind într-un înalt grad de sistemul, de cultura, de climatul şi de modelele de organizare ale organizaţiei din care fac parte cei supuşi învăţării. O constatare asemănătoare o face Sykes într-o organizaţie care a permis realizarea unor asemenea cursuri cu supraveghetorii, dar nu a procedat simultan la o modificare a stilului său

de conducere. Urmarea a fost că a apărut o contradicție între cele învățate și comportarea reală a șefilor lor. Rezultatul acestui conflict a fost că după un an, din totalul de 97 de supraveghetori ai organizației, 20% au plecat, iar alți 25% au început să-și caute alte posturi. În general, cu cît grupurile antrenate în procesul învățării sînt plasate la nivelurile scăzute ale ierarhiei, cu atît eficiența învățării va fi mai mică. Katz și Kahn pun în evidență două dificultăți majore în folosirea conversiunii personale în schimbarea organizațională:

1) conducătorii din vîrful ierarhiei tind să considere conseierea și terapia ca mai adecvate pentru subordonați decît pentru ei înșiși;

2) existența unor puternice forțe organizaționale care tind să mențină organizația într-o stare relativ stabilă. Intervine și aici evidența caracterului de sistem al organizației (45—395).

5.3.3. Proiectul lui Likert de sistem participativ

Proiectul unui sistem participativ apare cel mai înalt cristalizat în lucrările lui Likert (52). Acesta consideră că organizarea umană a unei organizații are un pronunțat caracter sistemic. Sînt posibile patru tipuri generale de sisteme umane:

S1 — sistem autoritar opresiv;
S2 — sistem autoritar binevoitor;
S3 — sistem consultativ;
S4 — sistem participativ de grup.

Mai multe sute de manageri au completat un chestionar, descriind departamentele cele mai înalt productive și cele mai slab productive. Rezultatele au fost următoarele: cele mai productive s-au plasat unele spre S4, altele spre S3, în timp ce departamentele slab productive au tins spre S1 (spre stînga în chestionar). Doar în jur de 1 caz din 20 un manager va plasa la 1 sau 2 rubrici (din totalul de 22 de rubrici) o unitate slab productivă la dreapta unei unități înalt productive.

Caracterul de sistem al organizării umane este înțeles de Likert într-un sens foarte strict: din punctul de vedere al proceselor psihosociale, o organizație se caracterizează printr-o mulțime de variabile, fiecare dintre acestea putînd lua valori diferite. Între valorile pe care le iau aceste variabile există o înaltă dependență, fapt care dă mulțimii de variabile organizaționale caracterul de sistem. Cele patru tipuri de sisteme diferite definite de Likert sînt operaționalizate, în sensul că le este asociat un instrument de măsură. La sfîrșitul lucrării sale *The Human Organization: Its Management and Value*, Likert dă, pe lîngă o lungă listă de variabile (în jur de 100), un chestionar compus din 51 de rubrici, fiecare rubrică conținînd patru variante de răspuns, corespunzător deci a patru valori pe care le pot lua variabilele definite în cele patru tipuri de sisteme.

Mulțimea variabilelor care caracterizează sistemul uman de organizare este împărțită de către Likert în trei clase:

1. *Variabilele cauzale* sînt variabilele independente ale sistemului, care pot fi deci modificate, ducînd prin aceasta la modificarea și a celorlalte variabile, deci a întregului sistem. De la început trebuie făcută o precizare deosebit de importantă: în mod explicit, Likert introduce în această categorie numai variabilele independente care pot fi modificate *în interiorul organizației de către conducerea acesteia*, în timp ce variabilele independente care țin de contextul mai general din care organizația face parte nu sînt luate în considerație (52—29). Acest lucru, după cum se va vedea, are o importanță capitală în aprecierea proiectului lui Likert. Variabilele cauzale se referă la: caracterul structurii organizaționale, politica managerială, stilul de conducere folosit în organizație, presupozițiile fundamentale implicate în practica organizațională cu privire la motivațiile participanților, capacitățile și deprinderile comportamentale ale acestora etc. Variabilele cauzale vizează deci în primul rînd caracteristicile procesului de conducere așa cum sînt ele prezente în modul formal de organizare și în stilul de conducere.

2. *Variabilele intermediare* reflectă starea psihosocială a organizației, moralul ei într-un anumit sens: loialitatea, atitudinile, motivațiile, obiectivele în ceea ce privește performanța, percepțiile asupra capacității colective de interacțiune efectivă, de comunicație și de luare de decizii. Sînt cuprinse aici atît variabile care descriu starea de spirit a organizației, cît și comportamentul efectiv complementar acestei stări de spirit: gradul de participare reală la luarea deciziilor, gradul de inovație, de cooperare etc.

3. *Variabilele rezultatului final* descriu realizările finale ale organizației și performanțele ei: nivelul de productivitate, calitatea produselor, nivelul prețului de cost, fluctuația etc. Clasa variabilelor rezultatului final reprezintă, în linii generale, variabilele care au stat de la început în atenția celor ce au intenționat să perfecționeze organizațiile. Clasa variabilelor intermediare a fost pusă în evidență în primul rînd de către orientarea relațiilor umane. Ipoteza fundamentală lansată de această orientare constă în existența unei relații pozitive de tip cauzal între cele două clase de variabile: cu cît moralul este mai ridicat, cu atît va tinde și productivitatea să devină mai ridicată. Problema care se punea era în legătură cu factorii determinanți ai moralului. În general, moralul era considerat ca depinzînd în mod predominant de specificul procesului de conducere al organizației, dar această relație era considerată într-un mod destul de îngust: relații umane personale, unele facilităţi personale acordate participanților. Deci era vorba mai mult de relații exterioare activității organizaționale propriu-zise. Cercetările acumulate de atunci au mutat accentul în mod hotărît pe însăși organizarea procesului de participare organizațională (de muncă). Meritul lui Likert constă în faptul că el pornește ferm tocmai de la o asemenea exigență. Important este modul în care se desfășoară procesul de organizare și de conducere a activității organizaționale propriu-zise. Variabilele cauzale constituie tocmai caracteristicele generale ale sistemului de conducere: autoritar sau participativ. Centrul de interes cade de asemenea pe organizarea „democra-

tică" a fiecărei activități la fiecare nivel al organizației. Aceasta este și cauza pentru care se preferă termenul de „participare". Proiectul lui Likert nu constă în exigența unei democratizări a luării deciziilor fundamentale ale organizației, păstrîndu-se în rest organizarea autoritară de realizare a lor, ci în introducerea unui stil democratic participativ la toate nivelurile și în toate sferele activității organizaționale. Aici stă ideea fundamentală care s-a cristalizat în ultimele două-trei decenii în cercetările organizaționale și care își găsește o expresie deosebit de clară în lucrările lui Likert; aici apare însă și orientarea *ideologică* a acestui proiect. Fără a se declara în mod explicit, proiectul unui sistem participativ, așa cum apare foarte clar la Likert, implică o limitare structurală esențială. El presupune ca dat contextul structural (social) în care se constituie organizația și prin aceasta structura fundamentală a organizației. În interiorul acestei structuri (în fapt structura capitalistă a societății și a organizațiilor constituite aici) se încearcă realizarea unui proiect de organizare participativă. Și în mod special democratizarea sferei în care fiecare își duce propria sa activitate în cadrul organizației nu implică prin sine o democratizare globală a organizației, adică participarea tuturor la luarea deciziilor fundamentale ale organizațiilor. Cu precizarea acestei rezerve și totodată a limitării fundamentale a proiectului participativ, se poate aprecia valoarea sa deosebită pentru teoria actuală a organizării.

Tipurile de organizare umană vor fi deci în funcție de tipurile valorilor variabilelor cauzale, care le împrumută dealtfel și numele lor. S1 și S2 constituie tipul clasic de ierarhie autoritară, cu orientare opresivă și arbitrară (S1) sau rațional-mecanicistă și binevoitoare (S2). S3 reprezintă un tip intermediar între ierarhia autoritară și sistemul participativ, fiind mai mult tot o ierarhie autoritară, însă pseudodemocratică, prin introducerea unor tehnici mai mult sau mai puțin formale și limitate de consultare. Interesant este însă modul în care Likert caracterizează sistemul participativ (S4). Acesta are specific trei caracteristici:

1) *principiul relațiilor suportive;*

2) *luarea deciziilor în grup și metode de control de grup;*

3) *dorința realizării de înalte performanțe pentru organizație.*

Primele două caracteristici sînt absolut specifice tipului participativ de sistem.

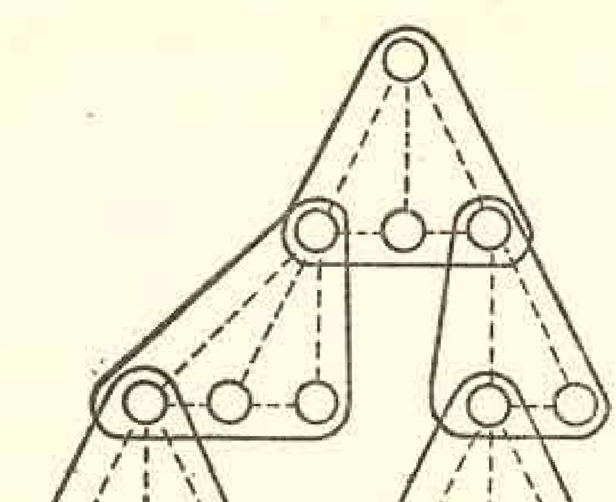
Principiul relațiilor suportive este definit de către Likert în termenii următori: *„Conducerea și celelalte procese ale organizației trebuie să fie în așa fel, încît să asigure o probabilitate maximă ca, în toate interacțiunile și în toate relațiile din organizație, fiecare membru, în perspectiva orientării sale fundamentale, a valorilor, a dorințelor și a așteptărilor sale, să vadă experiența ca fiind suportivă și menținînd sentimentul său de valoare și de importanță personală“* (52—47).

Principiul relațiilor suportive presupune, cel puțin în stare latentă, o convergență între orientarea psihologică individuală și obiectivele organizaționale. Această convergență presupusă nu este însă nici pe departe evidentă empiric. În realitate, există limite importante în realizarea ei. Este, de pildă, presupus ca realizat cel de-al treilea element: interiorizarea înaltă a obiectivelor generale ale organizației. În realitate, gradul de interiorizare a obiectivelor generale este foarte variabil la nivelul colectivității în raport, în primul rînd, cu poziția în ierarhie. Apoi organizațiile actuale, cele capitaliste în mod special, realizează un grad anumit de interiorizare a obiectivelor generale într-un mod oarecum artificial, printr-un sistem de stimulente și de pedepse (control) specific autoritar. Eliminarea acestui control este de natură a scădea într-o oarecare măsură și gradul de interiorizare a obiectivelor generale. Aici stă însă una dintre slăbiciunile fundamentale ale construcției lui Likert.

Cu cît se folosește mai mult acest principiu în practica relațiilor organizaționale, cu atît mai mult 1) forțele motivaționale care se nasc din motive noneconomicoase și cele generate de exigențe economice vor fi mai armonioase și mai compatibile și 2) forțele motivaționale ale fiecărui individ vor genera comportament cooperativ, orientat în sensul realizării scopurilor organizațio-

nale. Relațiile suportive au efecte specifice asupra eului. Ele contribuie la dezvoltarea și la afirmarea sa, evitînd împingerea lui într-o situație defensivă și declanșarea mecanismelor de apărare. Caracterul suportiv al relațiilor poate fi determinat prin întrebări ca: cîtă încredere și siguranță simțiți că manifestă în relațiile cu dv. superiorul dv.? cîtă încredere și siguranță manifestați dv. în relațiile cu el? etc.

Structura organizațională tradițională (autoritară) nu folosește o formă de grup în organizare, ci un model de interacțiune individ-individ (*man-to-man*), și în special relația superior-subordonat la toate nivelurile ierarhice. Sistemul participativ (S4) folosește un nou model de organizare, și anume participarea se realizează prin intermediul deciziilor de grup. În locul structurii ierarhice autoritare, S4 utilizează o formă de structură rezultată din suprapunerea parțială a grupurilor (*overlaping group form of structure*). Deciziile nu mai sînt luate de către șef, fiind transmise apoi subordonaților, ci sînt luate de către grup. Relațiile dintre grupuri au loc printr-un „pinion de legătură", adică printr-un membru al grupului care participă la grupul superior, inferior sau lateral.



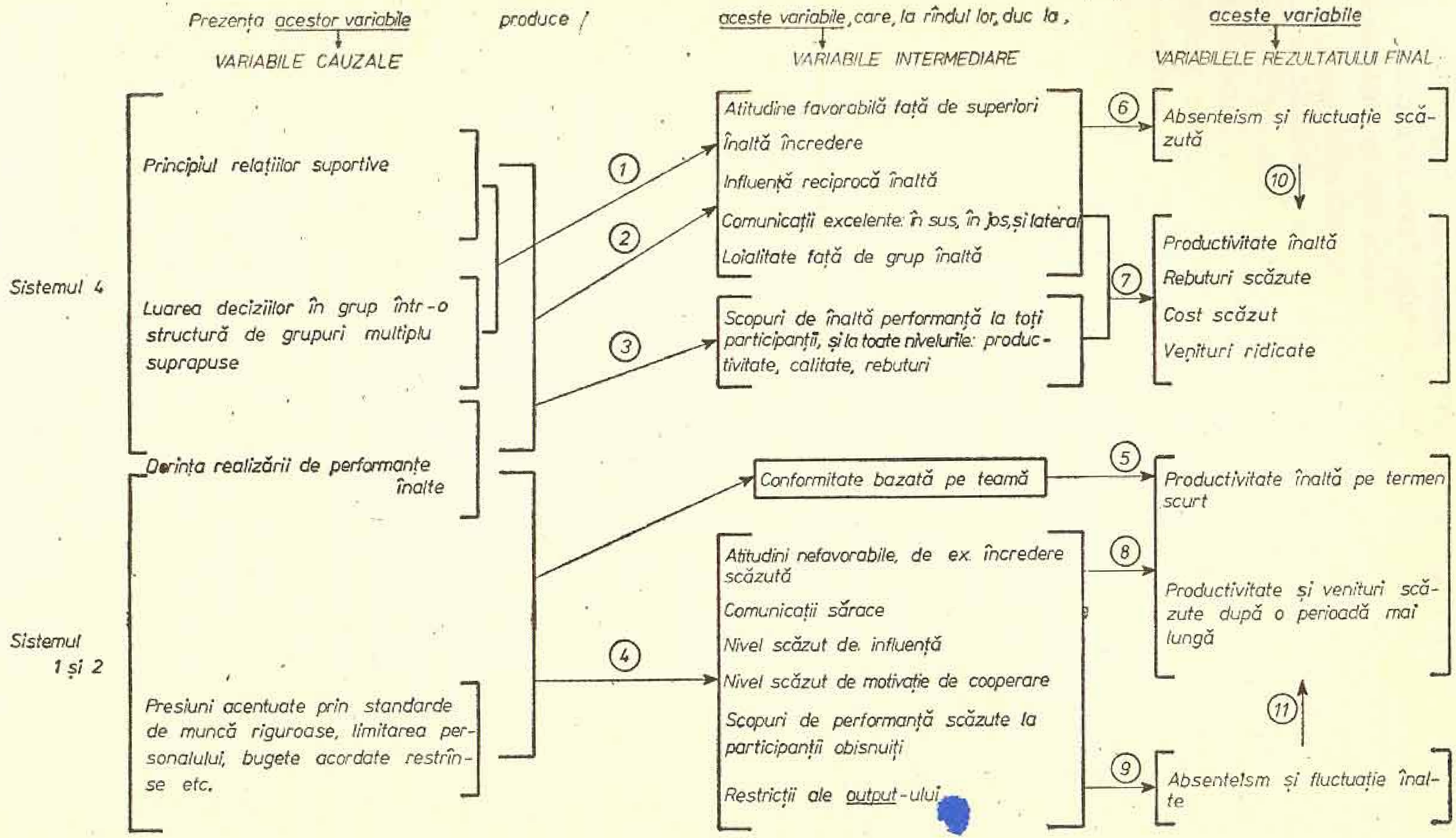
Metodele de decizie și de control de grup fac pe superior răspunzător de calitatea deciziilor luate de către grup și de realizarea lor. El este responsabil de constituirea subordonaților săi într-un grup care să ia cele mai bune decizii și să le ducă în bune condiții la îndeplinire. După cum se vede, în acest tip de structură nu mai funcționează o mulțime dintre caracteristicile

structurii ierarhice autoritare. Aspirația către performanță organizațională înaltă nu mai caracterizează, de asemenea, numai pe superiorii ierarhici, ca în sistemele autoritare, ci pe fiecare membru al organizației.

După ce a delimitat cele trei clase de variabile și în interiorul lor valorile specifice celor patru tipuri de sisteme, Likert analizează relațiile dintre ele. Modul în care are loc interrelația dintre diferitele clase de variabile se poate vedea din tabelul lui Likert, reprodus la pagina 246. S-ar putea aștepta să existe o relație pozitivă între un stil de conducere participativ, un moral ridicat și o productivitate înaltă. Rezultatele numeroaselor cercetări întreprinse după război indică faptul că relația dintre ele nu este chiar așa de simplă. Aceste rezultate derutante pot fi explicate printr-o mulțime de cauze. Una însă este deosebit de importantă după părerea lui Likert: *factorul timp.*

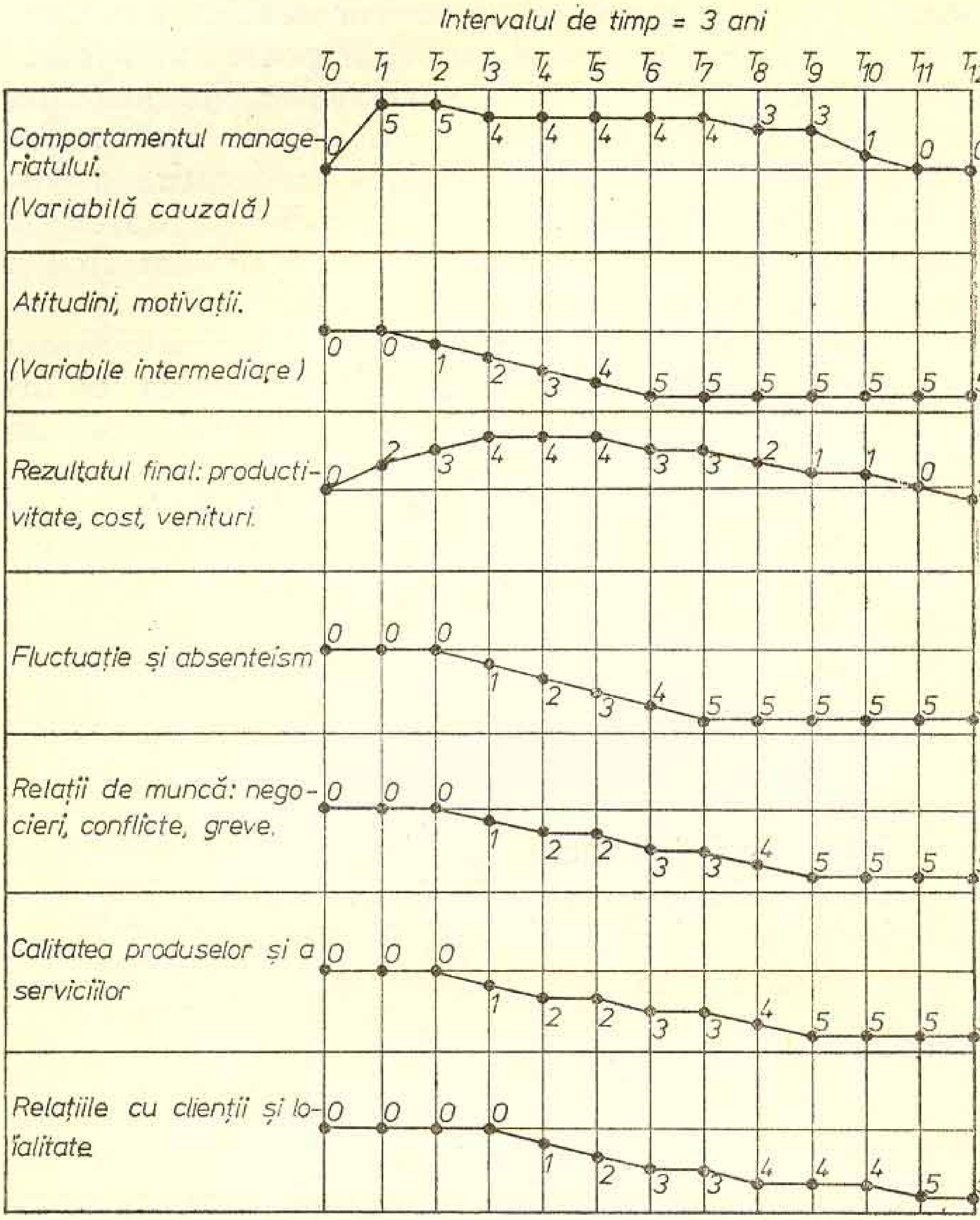
Obiectivul de a îmbunătăți performanțele organizaționale poate fi realizat pe două căi: una tipic autoritară (o disciplină de muncă mai severă, introducerea unor norme de muncă mai riguroase, scăderea bugetului, limitarea personalului etc.) și alta participativă, specifică lui S4. Experimentele întreprinse au arătat că are loc o creștere a performanței în ambele variante. Mai mult, prin metodele lui S1 și S2 au loc asemenea creșteri mai rapid și chiar mai substanțial. Așa stau lucrurile, de exemplu, în experimentul realizat de Katz, Kahn, Morse și Reimer. Aplicînd două programe, unul tinzînd către S1 și celălalt către S4, s-au obținut după un an creșteri substanțiale în ambele cazuri: 25% în primul caz și 20% în al doilea. Variabilele intermediare au variat și ele: într-un sens nefavorabil în primul caz, într-un sens favorabil în cel de-al doilea. Deci, apreciază Likert, la sfîrșitul primului an de la deplasarea experimentală a variabilelor cauzale au apărut diferențe sensibile de echilibru între cele două programe. Programul în care controlul s-a realizat ierarhic și autoritar este în mod special instabil: productivitatea a crescut, dar moralul a scăzut; au crescut de asemenea absenteismul și fluctuația. În schimb, programul participativ prezenta o stare de relativ echilibru. Se poate face previziunea că

Diagrama simplificată a relațiilor dintre variabile în S1 sau S2 și S4 (după Likert)



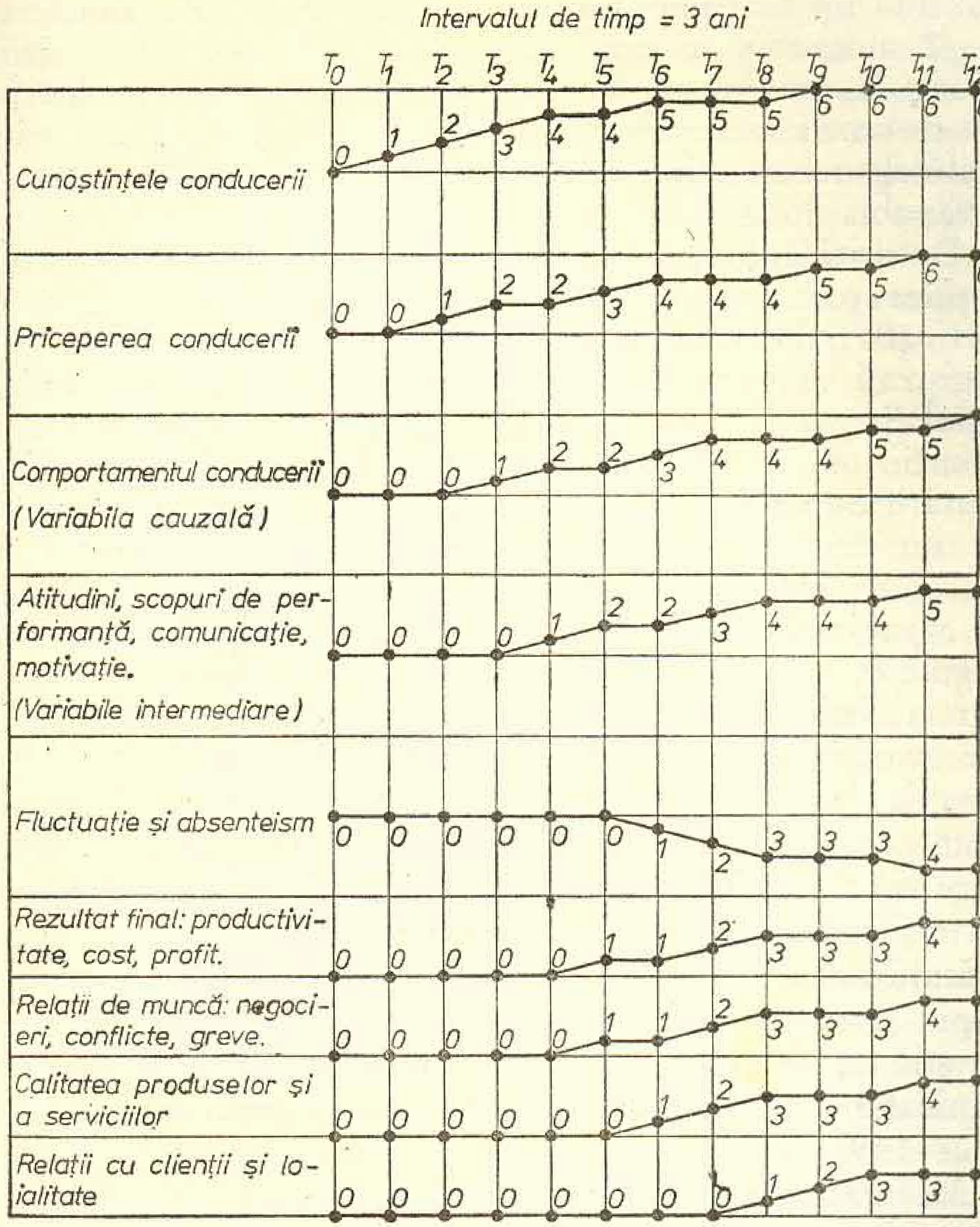
tendințele de evoluție în timp se vor desfășura către o stare mai stabilă. Programul autoritar poate atinge echilibrul fie prin îmbunătățirea variabilelor intermediare, fie prin scăderea variabilelor finale. Cum însă variabilele cauzale determină o continuă înrăutățire a variabilelor intermediare, este mai probabil ca starea de echilibru să fie atinsă prin scăderea variabilelor finale. În programul participativ, evoluția în timp duce la mărirea echilibrului prin creșterea variabilelor finale simultan cu îmbunătățirea celor intermediare. Ipoteza lui Likert este deosebit de interesantă și are șanse să deschidă o cale de cercetare care va fi intens explorată. Din această cauză o vom expune pe larg. Pornind de la experimentele existente și completîndu-le cu presupoziții ipotetice derivate din modelul teoretic expus pînă acum, Likert sugerează următoarele grafice ale evoluției sistemelor în timp (vezi graficele din paginile 248 și 249). El consideră că pentru a sesiza tendințele de dezvoltare ale sistemelor este nevoie de considerarea unei perioade de timp mai lungi, care să cuprindă cel puțin un ciclu al evoluției (un ciclu complet se poate presupune că durează în jur de trei ani). Intervalul de timp este împărțit în 12 subintervale de cîte trei luni. Să analizăm pe rînd ciclurile celor două tipuri de sisteme (S2 și S4).

În cazul unui program de tipul S2, după aproximativ trei-patru intervale de timp au loc o creștere maximă a producției și o scădere substanțială a variabilelor intermediare. Înrăutățirea moralului, care se accentuează în a doua jumătate a primului an și în anul al doilea, generează reacții negative față de presiunile ierarhice crescute pentru îmbunătățirea performanței. Acestea sînt considerate tot mai mult ca nerezonabile. Apar stări de insecuritate, crește neîncrederea în conducerea organizației. Comunicațiile devin mai filtrate, deviate și distorsionate, fapt care acționează în sensul deteriorării procesului de luare a deciziilor. Deteriorarea și a variabilelor intermediare determină scăderea capacității organizației de a funcționa eficace. La sfîrșitul anului al doilea apare o altă modificare importantă:



TABEL — Cum presiunile tradiționale de reducere a costului afectează întreaga activitate într-o companie bine organizată după S2 (După Likert)

cresc dificultățile în relațiile muncitori-conducere. În această situație, conducerea organizației începe să analizeze cauzele acestor procese negative, întreprinzînd acțiuni corective. Prima măsură este reducerea substanțială a presiunilor ierarhice pentru productivitate crescută și cost mai scăzut. Uneori este schimbat și managerul, noul manager avînd ca sarcină primară nu crește-



TABEL — Cum schimbarea către S4 de conducere îmbunătățește performanța și reduce costul ((După Likert)

rea productivității, ca la începutul ciclului, ci îmbunătățirea climatului uman.

Procesul declanșat de o deplasare a organizației spre un sistem participativ (S4) are o cu totul altă orientare (vezi tabelul de mai sus). În prima etapă, conducerea de la diferite niveluri învață principiile conducerii participative. Învățarea, dobîndirea deprinderilor și a priceperii de a organiza participarea, ca și răspîndirea aces-

tui nou tip de comportament la toate nivelurile, durează 1—2 ani; abia în anul al treilea rezultatele învăţării ajung la maximum (6). Variabilele intermediare încep să se amelioreze substanţial în anul al doilea, iar variabilele rezultatelor finale cunosc o creştere semnificativă abia în a doua parte a intervalului.

Datorită faptului că procesul de îmbunătăţire a condiţiilor psihologice ale organizaţiei se desfăşoară pe o perioadă relativ lungă de timp şi că nu există indici înregistraţi ai acestor modificări, adesea conducătorii de tipul S4 nu sînt apreciaţi de superiorii lor. Rezultatele muncii lor „nu se văd". De aceea ei pot întîmpina dificultăţi. Superiorii acestor manageri le reproşează faptul că nu există presiuni ierarhice care să aibă rezultate imediate. De aceea, pentru a aprecia la justa sa valoare o organizaţie, sînt necesare măsurători periodice (de regulă la un interval de un an) a principalelor variabile caracteristice. Intervalul la care sînt necesare măsurători ale variabilelor psihosociale ale organizaţiei sînt în funcţie de mai mulţi factori, dintre care cel mai important este gradul de complexitate a muncii. O activitate care solicită o implicaţie a omului total (de exemplu activităţile de cercetare) necesită intervale mai mici între măsurători, deoarece aici atitudinile nefavorabile duc mai rapid şi mai puternic la scăderea productivităţii. Un om de ştiinţă, de exemplu, care are resentimente faţă de organizaţie sau faţă de conducere devine rapid neproductiv (52—149).

Măsurătorile variabilelor rezultatului final de care dispun organizaţiile în general oferă „informaţii" după ce faptele au avut loc. Ele rezolvă problemele cînd este deja prea tîrziu ca ele să fie prevenite printr-o acţiune corectivă. Apoi aceste măsurători nu indică cauzele proceselor negative. Doar măsurarea variabilelor cauzale şi a celor intermediare oferă informaţii suficiente pentru a descrie starea internă a organizaţiei, depistarea surselor potenţiale de procese negative. De o importanţă deosebită sînt variabilele cauzale. Ele oferă o bază solidă pentru a face predicţii asupra evoluţiei organizaţiei ca sistem social.

Măsurarea variabilelor intermediare şi a celor cauzale este destul de dificil de realizat într-un sistem de tipul S 2. Chiar atunci cînd ele sînt măsurate, scopul este cu totul diferit. Dacă în S 4 măsurarea sistematică a tuturor variabilelor are ca finalitate construirea unei organizări umane înalt eficace şi motivate, în S 2 măsurarea opiniilor şi atitudinilor participanţilor este folosită de către conducere doar pentru a şti dacă moralul organizaţiei nu a devenit serios nefavorabil (52—131—132). Folosirea neadecvată şi limitată a măsurătorilor de opinie şi de atitudine în S 2 decurge din însăşi presupoziţia fundamentală a sistemului. Obiectivul său central este de a obţine o înaltă productivitate, înalt profit, cost scăzut şi, *dacă este posibil*, să menţină satisfăcuţi pe participanţi. Este deci implicată ideea că obţinerea unei înalte productivităţi şi realizarea unei stări de satisfacţie pentru participanţi sînt două activităţi separate, mai mult sau mai puţin nelegate, ale conducerii, prima fiind considerată mult mai importantă decît a doua. Abordarea „relaţiilor umane", raţionează Likert în continuare, constituie modul tipic pentru S 2 de abordare a problemelor. De aceea ea nu a reuşit să atingă ceea ce era cu adevărat fundamental (52—132).

S 4 este un sistem deosebit de fragil, putîndu-se distruge relativ uşor. Dacă construirea unui asemenea sistem se întinde pe 3—4 ani, este suficient ca în fruntea respectivei organizaţii sau departament să fie pus un conducător cu un stil de conducere autoritar ca în 1—2 ani să se fi stricat tot climatul participativ. Mai mult, participanţii, obişnuiţi cu stilul de muncă participativ, se simt şi mai frustraţi şi insatisfăcuţi prin revenirea la un sistem ierarhic autoritar.

Ceea ce este deosebit de important în analiza lui Likert este faptul că ea nu se opreşte la relaţia dintre variabilele psihosociale şi variabilele eficacităţii organizaţiei. Un loc important este acordat cercetării relaţiei dintre procesele psihosociale din organizaţie şi formele de organizare la care recurge organizaţia. Likert exprimă clar o idee, implicată dealtfel în toate cercetările organizaţionale din ultimul timp: modul de organizare

este în funcţie de caracteristicile proceselor psihosociale organizaţionale. De exemplu, în condiţiile în care aceste procese psihosociale tind să ia valori negative, modul adecvat de organizare a conducerii, coordonării şi cooperării este cel ierarhic autoritar, care pune accentul pe definirea formală a relaţiilor dintre participanţi şi pe controlul sever exterior al activităţii acestora. Acest mod de organizare ridică însă numeroase dificultăţi din ce în ce mai grave pe măsura creşterii complexităţii muncii şi deci a exigenţelor sporite de cooperare şi de coordonare tot mai fină.

Pentru a realiza o soluţie satisfăcătoare a problemelor coordonării funcţionale, Likert consideră că este necesară realizarea a patru condiţii referitoare la procesele psihosociale desfăşurate în interiorul organizaţiei (52—158):

1) un înalt nivel de comportament cooperativ atît între superiori şi subordonaţi, cît mai ales între colegi. Atitudine favorabilă şi încredere între membri;

2) o structură organizaţională şi capacităţi necesare pentru rezolvarea diferenţelor şi a conflictelor în vederea realizării unor soluţii creative;

3) existenţa capacităţii de a exercita influenţă şi a crea motivaţie şi cooperare fără a se recurge la formele tradiţionale de autoritate;

4) condiţiile luării deciziilor şi a realizării lor trebuie astfel organizate, încît fiecare să realizeze bine sarcina sa cînd are doi sau mai mulţi superiori.

În ierarhia autoritară, aceste condiţii nu pot fi realizate, aceasta implicînd următoarele:

1) în mod formal este specificat faptul că fiecare nu poate avea decît un singur şef;

2) produce competiţie şi conflict în relaţiile dintre colegi şi apatie şi resentiment la subordonaţi;

3) nu reuşeşte să facă uz efectiv de forţele motivaţionale necesare realizării unei atitudini de cooperare şi de coordonare efectivă.

După cum s-a văzut în analizele anterioare, între modul de organizare ierarhic autoritar şi o serie de valori negative ale proceselor organizaţionale există o re-

lație circulară. Dacă acestea din urmă fac necesar un mod de organizare ierarhic autoritar, el întărește și fixează valorile negative ale proceselor psihosociale, întărindu-și deci propria sa bază. Aceeași relație de întărire circulară, dar în sens contrar, apare și în cazul sistemului participativ. El nu se poate realiza efectiv decît pe baza unor valori pozitive ale proceselor psihosociale, amplificînd, la rîndul său, aceste valori. De aceea construirea unui nou mod de organizare trece printr-o etapă intermediară, în care are loc o perfecționare simultană a ambelor elemente.

S 4 se fundează pe un cu totul alt tip de coordonare și de cooperare decît celelalte tipuri de sisteme. Likert dezvoltă aici cunoscuta idee a *structurii formate din grupe de decizii parțial suprapuse*. În această structură fiecare membru al unui grup are suficientă posibilitate de a influența deciziile grupului din care face parte. Prin acest fapt, lucrurile se modifică structural. Coordonarea este realizată în primul rînd prin grupuri de decizie constituite din mai multe linii funcționale (*cross-functional group*), adică grupuri în care sînt reprezentați membrii de la același nivel, dar din mai multe linii funcționale. Într-un sistem de tipul 2, caracterizat prin relațiile persoană-persoană, fiecare participant la un asemenea grup de coordonare va fi obligat să se manifeste ca reprezentant al șefului său, fapt care îl împiedică să contribuie creativ la luarea deciziilor. O asemenea bază de pornire face ca diferențele de puncte de vedere să nu poată fi soluționate constructiv, în sensul obiectivelor majore ale organizației, ci, polarizînd relațiile, sînt impuse soluții de tipul negocierilor, antrenîndu-se o perspectivă de „pierdere sau cîștig". Dacă, de exemplu, decizia luată este constructivă, creînd modificări în funcționarea departamentelor, subordonații care au participat la elaborarea ei se vor găsi într-o situație extrem de dificilă, deoarece ei trebuie să-și convingă superiorii de a-și modifica deciziile lor într-un sens favorabil organizației, dar care poate face mai dificilă munca respectivului departament. Or, acest lucru nu este probabil într-un sistem ierarhic autoritar. Din acest motiv, „grupul interfuncțional" nu poate fi o soluție

utilă de coordonare în S 2. El poate însă funcționa efectiv în S 4. Aici fiecare participant al unui asemenea grup vine cu informația specifică liniei sale funcționale, iar decizia luată colectiv se orientează în sensul considerării constructive a tuturor punctelor de vedere, subordonat însă obiectivelor generale. Devine posibil în acest caz evitarea determinării deciziilor de către interesele înguste ale diferitelor subunități. În S 2 apare un fenomen contrar: problemele cele mai importante tind să nu fie cele ale organizației în ansamblul ei, ci ale unităților sale. De regulă, subordonatul se prezintă șefului ierarhic cu problemele sale și încearcă să obțină soluționarea acestora cît mai favorabilă subunității pe care o reprezintă. Obiectivul central al subordonatului este de a obține o decizie care facilitează performanța efectivă a unității sale, indiferent de semnificația acesteia pentru organizația globală. Dimpotrivă, cînd deciziile sînt luate în grup, ele sînt realizate cu o orientare mai largă, punîndu-se mai mult în termenii nivelului superior. Acesta este motivul care îl determină pe Likert să conchidă că în S 4 sînt luate soluții mai bune pentru întreaga organizație, în timp ce în S 2 soluțiile luate sînt, de regulă, mai bune pentru subunități (52—182). Acest lucru face ca dificultățile de coordonare să fie agravate într-un sistem ierarhic autoritar, în timp ce un sistem participativ conține structural posibilitatea depășirii lor constructive.

În fine, sistemul participativ, spre deosebire de cel ierarhic, este mult mai mobil, putînd constitui rapid grupuri ad-hoc care să soluționeze cu maximă eficacitate problemele noi intervenite. În sistemul ierarhic autoritar, această posibilitate este practic nulă, rezolvarea noilor probleme fiind fie împinsă la nivelele superioare, fie încredințată unor organisme speciale, care mai întîi trebuie constituite formal. Condițiile societății contemporane cer forme suple, flexibile de organizare, calitate care nu este realizată de organizațiile tradiționale, rigide și imobile.

5.3.4. Limitele teoretice și social-ideologice ale proiectului participativ constituit în teoria occidentală a organizării

Deși nimeni nu contestă caracterul pozitiv teoretic și practic al căutării de noi modalități participative de organizare, există numeroase rezerve față de unele dintre premisele sale teoretice și față de condițiile aplicabilității reale. Aceste rezerve sînt întărite și de o evidență empirică: deși s-au obținut unele rezultate experimentale pozitive, se manifestă o rezistență puternică din partea realității organizaționale la schimbarea în sens democratic și participativ. Așa se explică faptul că una dintre problemele cărora li s-a acordat o deosebită atenție este tocmai rezistența organizațiilor la schimbarea în sens participativ. Din acest punct de vedere există două atitudini diferite: susținătorii teoriei care în general pun în evidență o serie de rezistențe mai mult de ordinul mentalității, deci ușor de depășit, și cei care, mai puțin optimiști, scot în evidență o serie de dificultăți structurale, care pun în discuție însăși posibilitatea realizării integrale a unui asemenea proiect. Experiența dezamăgirii care a urmat entuziasmului inițial stîrnit de orientarea relațiilor umane îndeamnă la concluzii cumpătate și în acest sens.

Rezistențe provenite din mentalitatea tradițională se referă la următoarele aspecte:

a) muncitorii formați în condițiile organizațiilor ierarhice autoritare manifestă puțin interes, responsabilitate și inițiativă, avînd o atitudine pasivă. Pentru introducerea eficientă a unor moduri participative este necesară și o deplasare a atitudinii tuturor participanților;

b) subzistă apoi ideea greșită că o organizație trebuie mai întîi să ajungă la un înalt nivel de productivitate prin metodele clasice autoritare și apoi să se modifice, devenind participativă. În realitate, o asemenea procedură, prin scăderea valorilor variabilelor intermediare, face practic imposibilă introducerea unor forme participative;

c) experiența imediată a managerilor susține mai mult punctul de vedere tradițional decît cel participativ. O

conducere autoritară produce o creștere imediată a productivității. Inexistența unor modalități sistematice de măsură a variabilelor psihosociale ale sistemului împiedică conștientizarea efectelor negative de lung termen ale acestui stil;

d) managerii preferă să fie într-o poziție de control, considerînd că participarea muncitorilor amenință puterea, deci și interesele lor. Această apreciere e susținută de ideea eronată că distribuția puterii într-un grup sau organizație este similară cazului jocului cu suma zero: creșterea puterii unui participant este însoțită de o scădere automată a puterii celorlalți. Dacă acest lucru este valabil într-o oarecare măsură în sistemul ierarhic autoritar, el nu mai este valabil în sistemul participativ. În acesta are loc o creștere simultană a puterii și a controlului tuturor membrilor. Se citează o serie de cercetări care duc la o asemenea concluzie: creșterea influenței muncitorilor nu constituie o amenințare pentru manageri, ci, dimpotrivă, duce la realizarea unei performanțe mai ridicate (79—94—97).

Mulți oameni de știință occidentali exprimă însă o serie de rezerve fundate mai mult pe factorii structurali ai realității. Este sau nu posibil în condițiile reale existente (ale societății capitaliste deci) să se realizeze un asemenea tip de organizare? H. Simon remarcă, de exemplu, că realizarea unei asemenea posibilități se fundează pe presupoziția crucială a unei comunități substanțiale de interese între conducere și participanți. Or, această comunitate de interese nu se poate postula ca fiind dată, ci depinde de o serie de circumstanțe politice și economice.

Pentru a fi realizate decizii de grup eficace, consideră Katz și Kahn, este necesar să fie îndeplinită o condiție majoră: deciziile în cauză să fie înalt semnificative pentru cei care le iau. „Muncitorii nu sînt însă, în general, așa de interesați în a face profituri mai mari pentru manageri cum sînt interesați în obținerea unor condiții de viață și de muncă mai bune sau o securitate profesională sporită" (45—401). Dacă nu se oferă o arie de libertate suficientă în organizație pentru a fi promovate toate interesele, decizia de grup

poate să fie complet ineficientă, putînd să aibă chiar efecte de bumerang. A cere să se investească timp și energie în discutarea unor lucruri mărunte în timp ce problemele cu adevărat importante sînt scoase din discuție este de natură a genera „furie" (45—401).

În mod onest, mulți cercetători își pun întrebarea fundamentală din punctul de vedere al implicațiilor ideologice și etice ale proiectului participativ: „Aduce această perspectivă un răspuns solid la aspirația de a introduce o democrație efectivă în organizațiile productive? Este ea o modalitate de a umaniza munca... sau este o încercare de a deghiza realitatea aspră a vieții organizaționale și de a manipula pe muncitori, subminînd totodată loialitatea lor față de sindicate?" (79—102).

Pe aceeași linie, Strauss remarcă faptul că, dacă participarea și decizia de grup rezolvă unele probleme, ea generează totodată și alte probleme noi: participarea duce la o mai mare coeziune, dar aceasta poate fi o coeziune împotriva conducerii; participarea poate crea așteptări de lărgire continuă a ei, pe care însă conducerea nu le mai poate satisface (79—102).

În fine, proiectul lui Likert accentuează ceea ce s-ar putea numi o democrație „locală": participarea la deciziile nivelelor imediat superioare. Desigur, acest aspect este foarte important pentru realizarea unui sistem participativ democratic, dar nu este suficient. Ea trebuie completată cu participarea la luarea deciziilor fundamentale ale organizațiilor. Însă aceasta nu mai este o variabilă manipulabilă la nivelul fiecărei organizații în parte, ci depinde de tipul structurii sociale.

5.3.5. Aplicabilitatea proiectului de organizare participativă în societatea contemporană

Există în societatea contemporană o serie de forțe care cer noi moduri de organizare în toate sferele vieții social-umane, și în special în sfera organizațiilor. Dezvoltarea tehnicii a dus la o situație cu totul nouă. Pe de o parte ea a adîncit specializarea și diferențierea funcțio-

nală, ajungîndu-se în fața unor probleme complexe de conducere, coordonare și cooperare, la care sistemul ierarhic autoritar tradițional nu poate oferi soluții satisfăcătoare. Pe de altă parte, ridicarea complexității muncii cere o atitudine de implicare crescută din partea participanților. Accentul special pus pe eficacitate în societatea contemporană (atît în cea socialistă, cît și în cea capitalistă) împinge pe primul plan factorul uman. Dezvoltarea societății în ansamblul ei sub aspectul condițiilor materiale și al celor politice-ideologice, morale și culturale întărește aspirația profundă a maselor de oameni ai muncii de a avea cu totul un alt loc și rol în activitățile sociale organizate, și în primul rînd în sfera muncii. Omul însuși tinde tot mai mult să ocupe locul central în sistemul de valori al societății contemporane. Toți acești factori determină necesitatea ca omul să dobîndească o altă poziție în organizație. Sistemul ierarhic autoritar tradițional nu permite din nici un punct de vedere o reevaluare a omului în organizație. Este deci de înțeles de ce în cercetările organizaționale se constituie tot mai mult conștiința necesității proiectării unor noi forme de organizare social-umană a organizațiilor care să satisfacă multiplele cerințe puse de societatea contemporană. Și nu este întîmplător faptul că cercetările din ultimile decenii din acest imens cîmp de activitate științifică converg către proiectul unei organizări democratice și participative.

Dacă aspirația către descoperirea unor noi forme de organizare, mai umane și mai eficiente, se constituie pe o puternică necesitate obiectivă, realizarea efectivă a acestui proiect are de întîmpinat multe dificultăți structurale. Ar fi absurd să ne îndoim că aceste cercetări nu vor influența într-o oarecare măsură realitatea organizațională din țările capitaliste, așa cum, dealtfel, a influențat și orientarea relațiilor umane. Este însă tot așa de evident, nu numai pentru cercetătorul marxist, ci și pentru omul de știință onest din Occident, că realitatea capitalistă conține obstacole structurale în realizarea integrală a proiectului de organizare participativă. Ideea participării ca atare nu mai este însă la ora actuală contestată de nimeni. Se consideră în mod

unanim că ea reprezintă viitorul în ceea ce priveşte organizarea activităţilor sociale.

La nivelul cunoaşterii ştiinţifice, societatea capitalistă s-a depăşit pe ea însăşi, elaborînd un proiect de organizare social-umană care nu poate fi realizat decît prin transformarea sa structurală. Ideea participării, dusă la ultimele ei consecinţe, atinge organizarea capitalistă în punctul ei nevralgic fundamental. Nu poate fi ignorat totodată nici faptul că un asemenea proiect este folosit, în măsura în care este posibil, ca instrument ideologic-teoretic, dar şi practic, de integrare socială capitalistă. Dezvoltarea însă a cercetării ştiinţifice prin logica sa riguroasă tinde să ducă şi în această privinţă la demistificare. Se poate spune că nu numai istoria, ci şi ştiinţa a început să lucreze pentru socialism. Proiectul unei organizări democratice şi participative găseşte în socialism o bază de aplicare excelentă. Mai mult. Există o semnificativă congruenţă între căutările teoretice ale psihosociologiei occidentale şi practica organizării socialiste. Încă de la început, societatea socialistă a tins să realizeze un mod de organizare structural diferit de cel clasic ierarhic autoritar, un mod de tip democratic şi participativ.

Principiul centralismului democratic reprezintă din acest punct de vedere o bază structural diferită de organizare. Din această cauză, pentru cercetările noastre de psihosociologie organizaţională, proiectul unui nou mod de organizare participativ este mult mai actual. Dezvoltarea şi perfecţionarea societăţii socialiste cer tot mai imperios o dezvoltare a cercetărilor ştiinţifice tocmai în acest sens. În numeroase rînduri, conducerea noastră de partid şi de stat a accentuat necesitatea perfecţionării continue a formelor de organizare a societăţii, în sensul lărgirii continue a conţinutului lor democratic, participativ (19). Cercetările ştiinţifice întreprinse pe plan mondial în această direcţie, după ce, evident, au fost stabilite limitele lor teoretice şi ideologice, constituie o sursă teoretică foarte utilă de valorificat.

BIBLIOGRAFIE

1. Allen, V. L., *La doctrine de l'empirisme et l'étude des organisations*, în „L'Homme et la Société" nr. 15/1970.
2. Argyris, Chris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, The Dorsey Press, 1962.
3. Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, Wiley, 1964.
4. Barel, Y., *Prospective et analyse de systèmes*, Travaux et Recherches de Prospective, DATAR, 1971.
5. Barnard, Ch., *A Difinition of Authority*, în *Reader in Bureaucracy*, Merton, Gray, Hockey and Selvin (eds.), ed. 3, Columbia University, 1968.
6. Barnard, Ch., *The Function of Status Systems*, în *Reader in Bureaucracy*, Merton, Gray, Hockey and Selvin (eds.), ed. 3, Columbia University, 1968.
7. Bass, B. M., *Organizational Psychology*, Boston, 1965.
8. Bennis, W. G., *Toward a „truly" scientific management: the concept of organizational health*, în „General Systems Yearbook" nr. 7, 1962.
9. Berelson, B., Steiner, G. A., *Human Behavior. An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt, Brace & World, 1966.
10. Bolle de Bale, M., *Relations humaines et relations industrielles*, Bruxelles.
11. Boudon, R., *La Crise de la Sociologie*, Paris, Librairie Droz, Genève, 1971.

12. Brown, J.A.C., *The Social Psychology of Industry*, Penguin Books, 1967.
13. Cain Smith, P., Cranny, C. J., *Psychology of Men at Work*, în „Anual Review of Psychology", vol. 19/1968.
14. Charter, Ch. E., *The Efficiency of Universities*, „Higher Education" nr. 1/1972.
15. Ceaușescu, Nicolae, *Raport la Conferința Națională a P.C.R., Decembrie 1967*, București, Editura politică, 1968.
16. Ceaușescu, Nicolae, *Expunere cu privire la programul P.C.R. pentru îmbunătățirea activității ideologice, ridicarea nivelului general al cunoașterii și educația socialistă a maselor, pentru așezarea relațiilor din societatea noastră pe baza principiilor eticii și echității socialiste și comuniste. 3 noiembrie 1971*, București, Editura politică, 1971.
17. Ceaușescu, Nicolae, *Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății. 6 martie 1972*, București, Editura politică, 1972.
18. Ceaușescu, Nicolae, *Cuvîntare la Conferința pe țară a inginerilor și tehnicienilor. 19 mai 1972*, București, Editura politică, 1972.
19. Ceaușescu, Nicolae, *Raport la Conferința Națională a P.C.R. Iulie 1972*, București, Editura politică, 1972.
20. Ceaușu, V., *Contribuții psihologice la definirea conceptului de organizare*, în „Revista de psihologie" nr. 1/1970.
21. Cernea, M., Micu, M., Dumitrescu, V., *Mișcarea inovatorilor*, București, Editura politică, 1967.
22. Cernea, M., *Resursele umane ale întreprinderii*, București, Editura politică, 1970.
23. Chepeș Gh., Drob, E., Popescu, M., *Integrarea profesională*, București, Editura politică, 1967.
24. Cojocaru, C., *Atributele conducerii organizațiilor economice*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
25. Constantinescu, M., *Fapte, fenomene și relații sociale*, în *Sociologia generală*, Miron Constantinescu (coordonator), București, Editura științifică, 1968.
26. Cornescu, V., *Conducerea științifică și factorul uman*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
27. Dan-Spînoiu, G., *Relații umane*, Editura Academiei, 1970.
28. Douglas, J. D. (ed.), *Freedom and Tyranny. Social Problems in a Technological Society*, New York, 1970.

29. Emery, F. E., Trist, E. L., *Socio-technical Systems,* în *Systems Thinking,* Emery, F. E. (ed.), Penguin Books, 1969.
30. Emery, F. E., Trist, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments,* în *Systems Thinking,* F. E. Emery (ed.), Penguin Books, 1969.
31. Forrester, J. W., *World Dynamics,* Cambridge, Massachusetts, Wright-Allen, 1971.
32. Friedmann, G., *Problemes humains du machinisme industriel,* Paris, Galimard.
33. Gardner, B. B., Moore, D. G., *Human Relations in Industry,* Homewood, Illinois, 1964.
34. Gherguţ, L., *Atitudini şi opinii în uzină,* în *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie,* Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1969.
35. Goldthorpe, J. H., Lokwood, D., Bechhofer, F., Plott, J., *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior,* Cambridge Univ. Press, 1968.
36. Gouldner, A., *Organizational Analysis,* în *Sociology Today,* Merton R.K. (ed.), New York, 1959.
37. Gross, B. M., *The Managing of Organizations,* 2 vol., The Free Press of Glencoe, 1964.
38. Haberstroh, J. C., *Organization Design and Systems Analysis,* în J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations,* Rand McNelly Sociology Series, 1965.
39. Haire, M., *Psichology in Management,* McGraw-Hill Book Comp., 1964.
40. Herseni, Tr., *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale,* Bucureşti, Editura Academiei, 1969.
41. Hurlock, E. B., *Adolescent development,* McGraw-Hill Book Comp., 1967.
42. Iordăchel, I., *Utilizarea indicatorilor sociali în diagnoza şi prognoza sociologică şi în decizia politică,* în *Ştiinţa conducerii societăţii,* Bucureşti, Editura politică, 1971.
43. Jacques, E., *Des Systemès sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution,* în A. Lévy (ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux,* Paris, Dunod, 1965.
44. Jantsch, E., *Prognoza tehnologică,* Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1972.
45. Katz, D., Kahn., R. L., *The Social Psychology of Organizations,* John Wiley & Sons, Inc., 1966.

46. Krasnaseschi, V., *Orientări în ştiinţele muncii*, Bucureşti, Editura ştiinţifică, 1971.
47. Lawson, R., *Frustration. The Development of a Scientific Concept*, New York, The McMillan Comp., 1965.
48. Lazarus, R. S., *Personality and Adjustement*, Prentice-Hall, Inc., 1963.
49. Leavitt, H. J., Shelly, M. W. (eds.), *New Perspectives in Organization Research*, New York, 1964.
50. Lewin, K., *Les decisions de groupe et le changement social*, în A. Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965.
51. Lewin, K., *Psychologie dynamique: les relations humaines*, Paris, 1959.
52. Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Comp., 1967.
53. Maisonneuve, J., *La Dynamique des groupes*, Paris, P.U.F., 1969.
54. March, J. L., Simon, H. A., *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1964.
55. Marx, K., Engels, F., *Ideologia germană*, Bucureşti, Editura politică, 1956.
56. Marx, K., Engels, F., *Scrieri din tinereţe*, Bucureşti, Editura politică, 1968.
57. Marx, K., *Contribuţii la critica economiei politice*, în K. Marx şi F. Engels, *Opere alese în două volume*, vol. 1, Bucureşti, Editura politică, 1966.
58. Maslow, A., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1964.
59. Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation: The Basic Needs*, în *Organizational Behavior and the Practice of Management*. D. R. Hampton, Ch. S. Summer, R. A. Webber (eds,), Scott, Foresman & Company, 1968.
60. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.
61. Merton, R. K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965.
62. Mihu, A., *Sociometria*, Bucureşti, Editura politică, 1967.
63. Mihu, A., *Sociologia americană a grupurilor mici*, Bucureşti, Editura politică, 1970.
64. Murgescu, C., *Echipa de conducere în unităţile economice*, Bucureşti, Editura politică, 1971.

65. Olteanu, I., *Structuri organizatorice ale întreprinderii moderne,* București, Editura politică, 1969.
66. Paterson, T. T., *Théorie du management*, Paris, Gauthier-Villars, 1969.
67. Peter, L. J., Hull, R., *The Peter Principle*, Bantom Books, 1969,
68. Ralea, M., Herseni, Tr., *Sociologia succesului,* București, Editura științifică, 1962.
69. Richta, R. (ed.), *Civilizația la răscruce,* București, Editura politică, 1970.
70. Roșca, Al., *Psihologia muncii industriale*, București, Editura Academiei, 1967.
71. Schein, E. H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, 1965.
72. Șetrov, M. I., *Principii metodologice de construire a teoriei organizării,* în „Voprosî filosofii" nr. 5/1969.
73. Sheffer, H. S., *The New Humanism,* în *Modern Man,* Congressional Quarterly, 1971.
74. Sherif, M., Sherif, C., *An Outline of Social Psychology*, New York, Harper & Brothers, 1956.
75. Simon, H. A., *Decision-making and Administrativ Organization,* în Merton, Gray, Hockey an Selvin (eds.), *Reader in Bureaucracy,* ed. 3, New York, Columbia Univ., 1968.
76. Simon, H. A., *Rational Choice and the Structure of the Environment,* în *Systems Thinking*, F. E. Emery (ed.), Penguin Books, 1969.
77. Solla Price, D. J. De, *Știință mică, știință mare,* București, Editura științifică, 1971.
78. Steiner, G. B. (ed.), *The Creative Organization,* The Univ. of Chicago Press, 1965.
79. Tannenbaum, A. S., *Social Psychology of the Work Organization,* Wodsworth Publishing Company, Belmont, California, 1966.
80. Tiffin, J., McCormick, E. J., *Industrial Psychology*, New York, Prentice-Hall, 1965.
81. Velea, I., *Considerații asupra unor categorii și valori sociologice ale proceselor de conducere în colectivitățile umane,* în *Știința conducerii societății,* București, Editura politică, 1971.
82. Ways, M., *The Road to 1977*, în Grub and Loesser (eds.), *Executive Leadership*. MDI Publication, 1969.
83. Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization,* New York, The Free Press, 1947.

84. Woodward, J., *Management and Technology*, în Tom Burns (ed.), *Industrial Man*, Penguin Books, 1970.
85. Zamfir, C., *Metoda normativă în psihosociologia organizării*, Editura științifică, București, 1972.
86. Zamfir, C., *Raționalitatea în perspectiva teoriei organizației*, în *Știința conducerii societății*, Editura politică, București, 1971.
87. Zamfir, C., *Probleme ale organizării și conducerii uzinei*, în *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie*, Editura științifică, București, 1969.
88. Zamfir, C., *Sursele organizaționale ale satisfacției și insatisfacției la corpul ingineresc* (un fragment publicat în „Viitorul social" nr. 4/1972).
89. Zamfir, C., *Trei nivele ale teoriei sociologice* în „Revista de filozofie" nr. 3/1971.
90. Zamfir, C., *Prognoza modurilor de organizare social-umană*, în *Prognoza sociologică*, Editura științifică, București, 1972.